

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců
Recruitment and Selection Process Optimization

Student: Bc. Simona Belková
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 29. 04. 2011

.....
Simona Belková

Poděkování

Za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce, prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc.

OBSAH

OBSAH.....	4
1. ÚVOD.....	5
2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A MOŽNOSTI OPTIMALIZACE STAVU ZAMĚSTNANCŮ.....	7
2.1 Získávání zaměstnanců.....	7
2.1.1 Strategie organizace a proces získávání zaměstnanců.....	8
2.2 Výběr zaměstnanců.....	12
2.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	12
2.3 Rezignace na pracovní místo, fluktuace zaměstnanců.....	17
2.3.1 Odchody zaměstnanců z organizace	20
2.3.2 Analýza počtu zaměstnanců odcházejících z organizace.....	22
2.3.3 Analýza příčin odchodů zaměstnanců z organizace.....	23
2.3.4 Plán stabilizace zaměstnanců.....	24
2.4 Metodologie výzkumu.....	26
2.4.1 Rozhovor.....	26
2.4.2 Dotazník.....	27
2.4.3 Analýza odchodů zaměstnanců.....	29
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	30
3.1 Představení organizace.....	30
3.1.1 Struktura společnosti.....	32
3.1.2 Kariéra ve front office.....	33
3.1.3 Obchodní partneři.....	39
4. POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	41
4.1 Popis současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v d2d CZ s.r.o.....	41
4.1.1 Proces získávání zaměstnanců a metody výběru v oddělení front office	42
4.2 Rozhovory s někdejšími zaměstnanci společnosti d2d CZ s.r.o.....	49
4.2.1 Vyhodnocení rozhovorů	50
4.3 Dotazníkové šetření	54
4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	55
4.4 Analýza odchodů zaměstnanců.....	75
5. FORMULACE VLASTNÍCH DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI ANALYZOVANÉHO PROCESU.....	80
5.1 Popis problémů v organizaci.....	80
5.2 Formulace doporučení pro organizaci.....	82
6. ZÁVĚR.....	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM ZKRATEK.....	90
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždy nesnadný. V současné ekonomice to platí několikanásobně. Lidé představují nejvzácnější zdroj podniku. Nestačí, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé, jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité, nebo by vůbec nevznikly. Lidský kapitál lze charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Lidé tvoří prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny, a také kreativně myslet. K dosažení podnikatelských cílů potřebuje organizace zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a také s motivací. Jejich získávání a výběr by se měly uskutečnit v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by však neměly mít prioritu před kvalitou nových zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila Získávání a výběr zaměstnanců, kde bych se chtěla blíže zabývat problematikou optimalizace stavu zaměstnanců a s tím spojené odchody zaměstnanců z organizace, a to jak z teoretického tak praktického hlediska.

Pro svou praktickou část jsem si zvolila společnost d2d CZ s.r.o. V této společnosti je pracovní kolektiv velmi nestálý a často se obměňuje. Odchody zaměstnanců mají vliv nejen na pracovní morálku, ale také na kvalitu odváděných služeb. Již zmiňovaná společnost je zaměřená na distribuci a prodej běžných produktů směřované k široké veřejnosti. Efektivnost a ziskovost organizace je tedy závislá právě na zaměstnancích společnosti, a proto jsem se rozhodla tuto problematiku zmapovat.

Hlavním cílem mé práce je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců. Proto je mým dalším cílem zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců podle věcného hlediska, kde se převážně zaměřím na průběh přijímacího řízení a formulaci nabídky zaměstnání, a to z důvodu zkvalitnění tohoto procesu, který se mi jeví jako jedna z příčin fluktuace zaměstnanců. Dále je mým cílem posoudit stávající stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti d2d CZ s.r.o. a pokusit se o návrhy a doporučení, které povedou ke snížení odchodů a stabilizaci zaměstnanců v dané společnosti. Rovněž se pokusím zjistit důvod, proč zaměstnanci nejčastěji opouštějí organizaci a navrhnout opatření, které by tomu zabránila nebo alespoň snížila počet odcházejících zaměstnanců.

Pro dosažení stanoveného cíle použiji kombinaci metod, tj. metoda dotazníkového šetření určená pro stávající zaměstnance společnosti, metoda rozhovoru určená pro bývalé zaměstnance společnosti a ekonomická analýza, zaměřená na odchody zaměstnanců ze společnosti.

2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A MOŽNOSTI OPTIMALIZACE STAVU ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Získávání zaměstnanců

Personální obsazení a zajištění zdrojů, obzvláště pak získávání a výběr zaměstnanců jsou ústředním prvkem řízení lidských zdrojů ve všech organizacích, bez ohledu na jejich velikost, strukturu či odvětví. Během posledních dvou desetiletí se literatura o výběru a získávání zaměstnanců stala mnohem propracovanější. Příliš často jsou však personální rozhodnutí činěna v ad hoc a reaktivním způsobem, kdy se organizace snaží zaplnit volná pracovní místa, aniž by systematickou analýzou bylo zjištěno, zda jsou konkrétní pracovní místa potřeba. Klíčové oblasti zajišťování zdrojů jako plánování lidských zdrojů, analýzy fluktuace a přijímání jsou často bagatelizované, protože pozornost je zaměřena na to, jak je možné rozhodnutí o výběru zlepšit použitím nových nebo sofistikovaných technik (Marchington, Wilkinson, 2005).

Získávání zaměstnanců je neustálý proces, při kterém se vyhledávají nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Jedná se o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství kvalitních uchazečů o tato místa s vynaložením minimálních nákladů. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání odpovídajících informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Získávání zaměstnanců společně s výběrem je hlavní fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje tedy o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je organizace se svou potřebou lidských zdrojů, na druhé jsou potencionální uchazeči o práci. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potencionální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání

v organizaci. Reakci na nabídku zaměstnání může podstatně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace (v obou případech se jedná o skutečnosti, které může organizace do jisté míry ovlivnit), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné), vyznačující se dosti znatelnou nestálostí (Koubek, 2008).

2.1.1 Strategie organizace a proces získávání zaměstnanců

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je perfektní znalost charakteru jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předpovídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Procesem získávání zaměstnanců se podrobně ve své monografii zabýval J. Koubek (2008). Tento proces se skládá z dvanácti navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců – vychází z plánů organizace a z aktuální, operativní potřeby.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – slouží organizaci k tomu, aby věděla koho má nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria má použít ve fázi předvýběru a poté v procesu výběru.

3. Zvážení alternativ – organizace zvažuje, zda pokračovat v dalších krocích procesu získávání zaměstnanců nebo pro ni bude lepší zvážit alternativní možnosti. V procesu získávání zaměstnanců pokračujeme v případě, když usoudíme, že práce vyžaduje plný či částečný úvazek nebo formu dočasného pracovního poměru.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa – organizace se musí rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité, aby poskytly potencionálnímu uchazeči realistický obraz práce na obsazovaném místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik významné, že bez jejich splnění je uchazeč nezpůsobilý pro výkon dané práce.

Nejdůležitější požadavky na pracovníka: vzdělání a kvalifikace, schopnosti a dovednosti, pracovní zkušenosti, osobnostní charakteristiky.

5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů – organizace se rozhoduje, zda se při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil.

6. Volba metod získávání zaměstnanců – závisí na tom, zda se organizace rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.

Metody získávání zaměstnanců: uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi a využívání jejich informačních systémů, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, používání internetu, elektronické získávání pracovníků.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Požadováno je rovněž hodnocení nebo reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu či průvodní dopis, v němž uchazeč nastíní, proč má zájem o zaměstnání.

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání: slouží k získávání informací o uchazeči. Organizace si navrhuje nebo nechává navrhnout svůj vlastní dotazník. *Existují dvě základní formy dotazníku:* jednoduchý (umožňuje uvést jen holá fakta) a otevřený (umožňuje podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje nebo se vyjádřit k některým otázkám).

Při získávání pracovníků bývají po kandidátech požadovány životopisy. *Typy životopisů:* volný (jeho struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči), polostrukturovaný (uchazeč je zhruba informován, co by mělo být v životopise uvedeno), strukturovaný (uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno).

8. Formulace nabídky zaměstnání – zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Při formulaci nabídky zaměstnání se přihlíží k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k volbě metody získávání pracovníků a také k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. Organizace musí zvažovat kromě obsahu nabídky také její formu a umístění.

Zásady pro tvorbu inzerátu: v případě obsazování manuálních či běžných administrativních pracovních míst, postačí využití místních sdělovacích prostředků pro umístění inzerátu. Pokud jsou obsazována místa vedoucích pracovníků nebo specialistů, je vhodné se zaměřit na celostátní sdělovací prostředky nebo odborné časopisy. Důležité je také zvolit osvědčenou formu inzerátu, včetně velikosti, typu písma, umístění na stránce, den v týdnu pro uveřejnění inzerátu apod.

Obsah inzerátu:

název pracovního místa,
stručný popis pracovního místa a charakteristika činnosti organizace,
místo výkonu práce,
název a adresa organizace,
požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to nezbytně nutné,
pracovní podmínky, mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba apod.,
možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – předcházející kroky získávání pracovníků jsou přípravnou fází, po které je možné uveřejnit nabídku zaměstnání. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se ucházet o zaměstnání, a také se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání by se ihned měla

kontrolovat jejich úplnost, také úplnost informací v nich obsažených a v případě potřeby požádat uchazeče o doplnění.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – během předvýběru se z celého souboru uchazečů, na bázi jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – závěrečný krok procesu získávání pracovníků. Ideální počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo je pět až deset uchazečů.

2.2 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je přispět k dosažení strategických cílů společnosti, a proto se řadí mezi klíčové personální činnosti. Jedná se o sociální proces, v němž je nutné shromáždit co nejvíce účelných informací o uchazečích, zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, předvídat pracovní výkon, podat informace zájemcům o pracovní místo a také usoudit, zda uchazeči chtějí, či nechtějí přijmout nabízenou práci (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Nedostatky dle J. Urbana (2003) při výběru a přijímání zaměstnanců:

1. nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici,
2. nesprávné využívání vstupního pohovoru,
3. nejasná kritéria úspěšnosti,
4. přílišný důraz na výsledky testů,
5. nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají,
6. malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí,
7. další faktory.

2.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Přijímací pohovor (interview)

V pohovoru se snažíme o sběr dostačujících informací o uchazečích. Tazatel pro přijímací pohovor musí být dobře připraven a vyškolen. Aby se tazatel vyvaroval chyb při rozhovoru, musí zjistit dostatek patřičných informací, nechat přiměřený čas, mít připravené otázky pro pohovor. Přijímací a výběrový pohovor lze rozdělit na tři základní části: úvod, střední část a závěr (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Obr. 2.1: Etapy přijímacího rozhovoru (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

ETAPY	CÍLE	ČINNOSTI
ÚVOD	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt.	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
STŘEDNÍ ČÁST	Získat a předat informace. Udržovat vztah.	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
ZÁVĚR	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Povinností personalisty je v prvním kole vybrat osoby, které splňují profesní požadavky. Musí se zaměřit na sociální inteligenci uchazeče, jeho schopnost komunikace a začlenění do podnikové kultury. Personalista provede základní výběr a při pohovorech se koncentruje převážně na sociální inteligenci uchazeče (zda bude kandidát pro danou pozici vhodný, bude-li se sám cítit dobře). Pro každou pozici existuje soubor požadavků, ze kterých by personalista neměl slevovat.

Při výběru zaměstnance rozlišujeme tvrdá kritéria (odborné znalosti, zkušenosti), které jsou objektem zkoumání v druhém kole výběrového řízení a bývají prověřovány odborným vedoucím, měkká kritéria (psychická a osobnostní struktura jedince), která má na starost personalista.

Fáze pohovoru dle Sequensové, Hepa, Ratislava a Letáka (2005):

a) *Příprava pohovoru:* podmínkou je dostatek času, vhodné prostředí, kvalifikovaný rozbor personálních dokumentů a výsledků předchozích výběrových metod, příprava scénáře pohovoru, naplánování pořadí a časového harmonogramu účastníků.

b) *Na začátku pohovoru:* by měl personalista nastolit uvolněnou atmosféru, shrnout účel návštěvy, informovat uchazeče o společnosti a o charakteru pracovního místa, upřesnit požadavky na pracovníka, vyzvat uchazeče, aby pohovořil o své osobě, položit startovací otázku (nemířit přímo k věci a uchazeč na ni rozhodně odpoví).

c) *V průběhu přijímacího pohovoru:* musí personalista pozorně sledovat kandidáta, dávat najevo, že pečlivě naslouchá, klást otázky v přátelském tónu a nekomentovat

odpovědi, promýšlet informace a správnou komunikační taktiku, soustředěně a klidně vnímat účastníka, zvládat techniky komunikace, poznat osobnost uchazeče, zjistit uchazečem požadované podmínky k práci.

d) Na závěr pohovoru: dát prostor otázkám uchazeče, analyzovat a zhodnotit získané informace, shrnout pohovor, srovnat získané zjištění s požadavky profilu pracovního místa, taktně jednání s uchazečem ukončit.

Typy pohovorů dle Z. Dvořákové (2007):

- Strukturovaný – dopředu přichystané otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazatelé umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií.
- Nestrukturovaný – vede buď tazatel, nebo zběhlý hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a je schopen spolehlivost výpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály.
- Polostrukturovaný – zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný.

Nejčastěji využívané pohovory dle Z. Dvořákové (2007):

- Rozhovor jednoho s jedním (1+1) – při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Vede ho personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Tento typ rozhovoru je praktikován u kandidátů na manažerskou pozici nebo místo specialisty jako první rozhovor.
- Rozhovor před komisí – hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený, nadřízený o jeden stupeň výše než bezprostřední vedoucí, psycholog aj. Optimální počet je tři, protože si zachovávají akceschopnost a mohou rychle dospět k závěru, koho považují za vhodného kandidáta.
- Rozhovor určený k ověření odborných znalostí – uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa.

Životopis

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že bude stručný, přehledný, systematický a racionální. V dnešní době je preferován strukturovaný životopis, v němž na levé straně je sloupec časových údajů a na pravé straně jsou události vztažené ke konkrétnímu datu. Do samostatných odstavců jsou

zvláště seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Chronologie vzdělání a praxe bývá setříděna od nejnovější události k nejstarší. Zaměstnavatelé kladou důraz na uvedení stručného popisu pracovních činností, vykonávaných v předchozích zaměstnáních. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor (Dvořáková, 2007).

Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,
- zda ukončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery,
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (např. narození dítěte, svatba aj.).

Jako další metody výběru zaměstnanců uvádí Z. Dvořáková (2007):

Ukázka práce, Pracovní posudky, Assessment centre, Grafologie, Zdravotní prohlídka, Výpis z trestního rejstříku a Reference od bývalých spolupracovníků, Psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů a osobnosti.

Nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců ve světě

Autoři Beardwell a Holden ve své knize uvedli výsledky ze studií výběru metod zaměstnanců. Tato studie vycházela z praxe šesti zemí. Údaje ilustrují, že použití rozhovoru je rozšířené ve všech šesti zemích. Na druhém místě se umístila metoda referencí a doporučení, která má zvláště velké zastoupení ve Velké Británii. Doménou

Francie jsou především osobnostní a kognitivní testy. Grafologie je používána více než 50 % francouzského vzorku (Beardwell, Holden, 1997).

Tab. 2.1: Procentuální využití metod výběru zaměstnanců v šesti různých zemích (Beardwell, Holden, 1997).

METODY	Velká	Francie	Německo	Izrael	Norsko	Nizozemsko	Všechny
VÝBĚRU	Británie						země
Rozhovor	92 %	97 %	95 %	84 %	93 %	93 %	93 %
Reference /	74 %	39 %	23 %	30 %	-	49 %	43 %
Doporučení							
Kognitivní	11 %	33 %	21 %	-	25 %	21 %	22 %
testy							
Osobnostní	13 %	38 %	6 %	-	16 %	-	18 %
testy							
Grafologie	3 %	52 %	-	2 %	2 %	24 %	13 %
Ukázka	18 %	16 %	13 %	-	13 %	5 %	13 %
práce							

[illegible]

2.3 Rezignace na pracovní místo, fluktuace zaměstnanců

Odchod ze zaměstnání je realizován na základě rozhodnutí zaměstnavatele nebo zaměstnance ukončit pracovní poměr. Pokud je odchod iniciován zaměstnancem, jde o rezignaci na pracovní místo (Milkovich, Boudreau, 1993).

Rezignace je ukončení pracovního poměru iniciované zaměstnancem, ať už má formu výpovědi ze strany zaměstnance, návrhu zaměstnance na dohodu o ukončení pracovního vztahu, okamžitého zrušení zaměstnancem či zrušení zaměstnancem ve zkušební době. Z hlediska organizace může jít o rezignaci *očekávanou* (organizace má určité signály, že zaměstnanec uvažuje o odchodu) nebo *neočekávanou* (iniciativa zaměstnance organizaci překvapí). V případě očekávané rezignace má organizace možnost se lépe na odchod zaměstnance připravit, popřípadě se snažit eliminovat nebo zmírnit důvody, které zaměstnance k rezignaci vedou. Organizace by se tedy měla snažit pomocí vedoucích pracovníků sledovat a analyzovat signály svědčící o tom, že zaměstnanec uvažuje, nebo je rozhodnut o odchodu z organizace, hledat příčiny jeho uvažování, rozhodnutí. Mohou přitom pomoci formální či neformální rozhovory mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným, nebo pečlivé vnímání a analyzování formálních či neformálních stížností pracovníka a jeho projevů během pracovních porad. Schopný vedoucí pracovník by si měl se svými podřízenými vytvořit takový vztah, aby s ním ochotně a otevřeně sdíleli příčiny své nespokojenosti s prací v organizaci i své pracovní a životní plány. Rezignaci lze také z hlediska organizace

dělit na *nežádoucí* (způsobuje organizaci problémy), dále pak na rezignaci *s neutrálním dopadem* (nezpůsobí organizaci žádné velké problémy), rezignaci *spíše vítanou* (organizace o pracovníka nestojí kvůli jeho pracovnímu výkonu a chování, nebo to organizaci pomůže v řešení nadbytečnosti zaměstnanců) a rezignaci *vyprovokovanou* (dobrovolné odchody, nebo je zaměstnanec donucen k rezignaci záměrným chováním organizace či vedoucích pracovníků k němu, ale někdy i záměrným chováním svých spolupracovníků). Největší problémy přináší organizaci již zmiňovaná nežádoucí rezignace. Aby bylo možné tuto rezignaci odvrátit, je potřeba pečlivě zkoumat a rozlišovat příčiny a to: příčiny související s organizací (mnohé z nich lze odstranit a odvrátit, nebo zmírnit nejen momentálně hrozící rezignaci, ale i rezignace, ke kterým by došlo v budoucnosti) a příčiny s organizací nesouvisející a jí neovlivnitelné (rodinné důvody, stěhování).

Dobře řízená organizace se snaží odhalovat skutečnosti, které by se mohly stát příčinou rezignace zaměstnanců a vede všechny své vedoucí pracovníky k tomu, aby citlivě vnímali a zaznamenávali všechny signály svědčící o nespokojenosti jednotlivých zaměstnanců s prací v organizaci či o jakýchkoliv problémech souvisejících s jejich životními podmínkami, které by se mohly stát příčinou rezignace, a které je možné odvrátit v rámci sociální politiky organizace. K tomuto účelu nejčastěji slouží rozhovory s pracovníky v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků, ankety mezi pracovníky, analýza stížností předložených pracovníky, zvláštní dotazníky pro odcházející pracovníky a rozhovory s odcházejícími pracovníky (Koubek, 2000).

Fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne k odchodu. Ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu. Je také důležité vědět, že tyto rané signály odcizení se začínají objevovat po určité přelomové události, která přiměla zaměstnance zamýšlet se nad svou oddaností firmě (Branham, 2009).

Organizace, které chtějí snížit počet odchodů ze subjektivních příčin, mohou použít různorodé nástroje, jako např. zvýšení mezd, vyjasnění kompetencí a pracovních požadavků, snaha zvýšit uspokojení z práce a zlepšení vztahů se spolupracovníky a nadřízenými (Milkovich, Boudreau, 1993).

Dotazníky pro odcházející zaměstnance, rozhovory

Prinášejí jasnější, otevřenější a upřímnější informace o příčinách odchodů zaměstnanců. Důvodem je, že odcházející zaměstnanci již nemusejí mít žádné obavy z důsledků své otevřené výpovědi (Koubek, 2000).



Události, které mohou zahájit proces odcizení dle L. Branham (2009):

- zaměstnanec je opominut při povyšování, uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co bylo slíbeno, zjistí, že má být přeložen, manažer, který zaměstnance přijímal, je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává, zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium, zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického, zaměstnanec zjistí, že společnost dělá něco neetického, uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil, neočekávaná nabídka zaměstnání zvenčí, dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným, překvapivě nízké nebo vůbec žádné navýšení platu, neočekávané špatné hodnocení práce, konflikt se spolupracovníkem, spor se šéfem, odchod nebo propuštění blízkého kolegy, malicherné a zbytečné vynucování autority, odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů, vzdálenost nebo doba dojíždění, zodpovědnost spojená se zaměstnáním, stres, nesoulad soukromého a pracovního života, kvůli pracovnímu místu, jako takovému, nedostatečná autorita pro výkon pracovního místa, nefungující týmová spolupráce.

Nejčastější důvody odchodů, které uvádějí zaměstnanci při výstupních pohovorech dle L. Branham (2009):

- na prvním místě jsou omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení – nedostatek naděje,
- jako další důvod se uvádí nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného – nedostatek důvěry,
- na třetím místě je odměňování – nedocení zaměstnance,
- čtvrtá je pracovní náplň a povinnosti – nenaplnění v práci,
- na pátém místě jsou nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného – nedostatek důvěry,
- šestá je pracovní doba – nepříjemný rozvrh práce, malá flexibilita pracovní doby, přesčasy.

Obr. 2.2: Psychologická smlouva: dvě strany a čtyři varianty vzájemných očekávání (Branham, 2009).

Co zaměstnanec očekává, že dostane.		Co je organizace připravena dát.
Co je zaměstnanec připraven dát.		Co organizace očekává, že dostane.

Zaměstnanci začnou přemýšlet o odchodu, pokud není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb (Branham, 2009):

1. *Potřeba důvěry:* zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v komunikaci s nimi, budou do nich investovat, zacházet s nimi spravedlivě a včas odměňovat.
2. *Potřeba naděje:* zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce a díky školením budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
3. *Potřeba ocenění:* zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost firmě a smysluplně přispívat k jejím úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
4. *Potřeba cítit se kompetentní:* zaměstnanci předpokládají, že jim bude přidělena práce, která pro ně bude výzvou, a zároveň dobře využije jejich talent, že se jim dostane školení, aby práci mohli vykonávat kvalifikovaně, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.

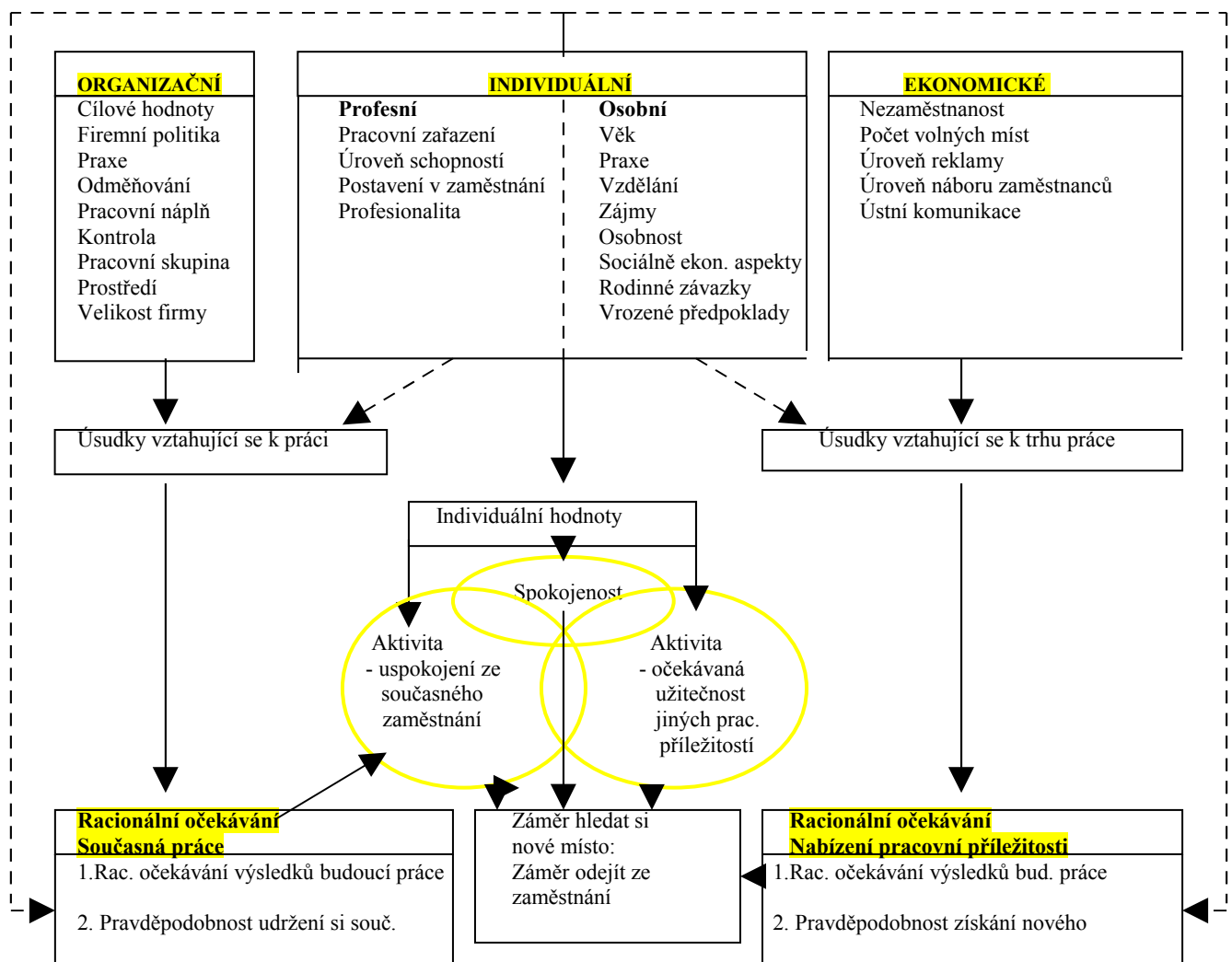
2.3.1 Odchody zaměstnanců z organizace

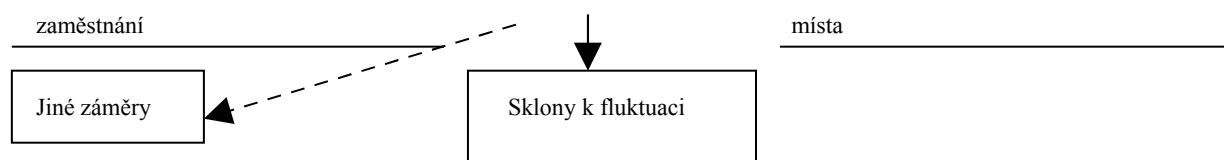
Odcházejí-li zaměstnanci z organizace do důchodu, či z osobních důvodů, je iniciativa na jejich straně. Pochopení důvodů, jejich rozhodnutí je důležitým předpokladem pro dosažení souladu mezi procesem odchodů z organizace a jejími záměry.

Obrázek 2.3 viz. níže popisuje model rozhodování pracovníka o odchodu ze zaměstnání. Rozhodování o odchodu zaměstnanců je ovlivňováno různými faktory, z nichž některé jsou organizací stěží ovlivnitelné, jako např. charakter zaměstnance nebo faktory trhu práce. Značné množství organizačních faktorů rovněž může ovlivnit rozhodnutí zaměstnance odejít z organizace. Tyto kategorie faktorů působí na to, jak zaměstnanec vnímá vlastní práci i trh práce z hlediska svých schopností. Srovnání mezi

vnímáním vlastní práce a individuální hodnotovou orientací vyvolává určité potřeby, míra jejich naplnění vyvolává jisté postoje k práci a vede k určitému stupni pracovní spokojenosti. Míra spokojenosti může rozhodnutí k odchodu z organizace ovlivnit, nejde však o jediný faktor. Lidé porovnávají svá očekávání ve vztahu k současné práci s očekáváním ve vztahu k možné nabízené práci, pokud je pravděpodobné, že tato místa získají. Toto posouzení může zvýšit přitažlivost současného místa, ale i přitažlivost možnosti najít si novou práci. Vzájemná interakce spokojenosti, atraktivity současné práce a atraktivity jiných nabízených možnosti může vést ke snaze hledat si novou práci, a tedy k záměru skutečně opustit současné místo. Jasné vymezení úkolů, spokojenost s prací, integrace s organizací – faktory, které mohou snižovat četnost odchodů. Častější odchody lze předpokládat u mladších pracovníků s malými závazky a obecně lze považovat životopisné a demografické údaje za informaci umožňující odhad pravděpodobnosti odchodu zaměstnance (Milkovich, Boudreau, 1993).

Obr. 2.3: Model rozhodování zaměstnance o odchodu z organizace (Milkovich, Boudreau, 1993).





2.3.2 Analýza počtu zaměstnanců odcházejících z organizace

Tato analýza poskytuje údaje, které lze aplikovat při prognózování nabídky (pokrytí potřeb pracovníků) k výpočtu ztrát pracovníků, které bude možná nutné nahradit. Analýza počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti. S růstem odchodů pracovníků zpravidla rostou náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků (Armstrong, 2002).

Některé metody měření (Armstrong, 2002):

a) *Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)* – tato metoda je snadno pochopitelná a ukazatel se snadno vypočítává. Tradiční ukazatel měřící ztrátu pracovníků. Do fluktuace se nepočítají přirozené odchody (důchod, úmrtí) ani dočasné odchody (mateřská dovolená, výkon trestu, výkon veřejné funkce).

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

b) *Index stability* – naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Tento index pro svou praktickou část práce nevyužiji, jelikož žádný ze zaměstnanců, který byl podroben mému výzkumu, ve společnosti nepracuje déle než 1 rok.

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

c) *Analýza délky zaměstnání* – zaměřuje se pouze na ty, kteří z podniku odcházejí. Jemnější analýza by měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných u každé kategorie pracovníků.

2.3.3 Analýza příčin odchodů zaměstnanců z organizace

Je odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky, poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, a nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Rovněž má za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti spadající do některé z níže uvedených kategorií (Armstrong, 2002).

Důvody odchodu lze dle M. Armstronga (2002) zařadit do těchto skupin:

- vyšší mzda nebo plat v jiném zaměstnání,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) v jiném zaměstnání,
- větší jistota zaměstnání v jiném zaměstnání,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti v jiném zaměstnání,
- lepší pracovní podmínky v jiném zaměstnání,
- špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Někteří odcházející pracovníci budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na tom, kdo rozhovor vede, aby se pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být něco uděláno pro nápravu. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné, oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných stížností. Pak je třeba provést analýzu důvodů odchodů a zjistit jejich trendy. Všeobecných problémů se lze zbavit tím, že se podíváme na politiku a praxi zaměstnávání a odměňování pracovníků. Měli bychom se však zabývat i problémy týkajícími se jednotlivých manažerů (Armstrong, 2002).

Náklady vyvolané odchody pracovníků (Armstrong, 2002):

- náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce,
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování),
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků,
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi),
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery během orientace nových pracovníků,
- přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti,
- nepřímé náklady času stráveného liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků,
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty z prodeje, uspokojení zákazníka),
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.

2.3.4 Plán stabilizace zaměstnanců

Tento plán je založen na strategii stabilizace, která bere v úvahu jednotlivé problémy stabilizace, jimiž organizace čelí, a stanovuje cesty, jak by se tyto problémy mohly řešit. Podnik musí akceptovat skutečnost, že především trh determinuje pohyb pracovníků. Nelze zabránit lidem, aby se dozvěděli o atraktivních příležitostech a nesetkali se s verbíři. Cílem řízení lidských zdrojů je ovlivňovat, kdo odejde a kdy. Ke kvantifikaci míry nebezpečí ztráty klíčových pracovníků se používají níže uvedené metody (Armstrong, 2002).

Analýza rizika

Kvantifikuje míru nebezpečí ztráty klíčových zaměstnanců či neobsazení klíčových pracovních míst.

Postup analýzy rizika dle M. Armstronga (2002):

1. Identifikovat potenciální rizikové oblasti – klíčové typy lidí, kteří mohou odejít a rizikové jednotlivce nebo skupiny lidí,

2. Odhadnout pravděpodobnost, že se tak stane,
3. Odhadnout, jak vážný dopad pro podnik by měla daná ztráta,
4. Odhadnout snadnost získání náhrady a náklady s tím spojené.

Poskytuje konkrétní informace o oblastech, jimiž je třeba se zabývat. Každý z těchto odhadů by měl být vyjádřen pomocí stupnice např. velmi vysoký, vysoký, průměrný, nízký, velmi nízký. Celkový přehled hodnocení podle jednotlivých bodů by pak mohl ukázat, kde je třeba podniknout kroky potřebné k udržení klíčových lidí nebo skupin lidí.

Analýza důvodů odchodů zaměstnanců

Rozhovory s odcházejícími pracovníky mohou poskytnout určité údaje o důvodech odchodů pracovníků, a tím naznačit, kde je třeba podniknout nápravné kroky. Tyto rozhovory nebývají příliš věrohodné. Při identifikaci oblastí nespokojenosti se lze více spolehnout na výsledky průzkumů postojů nebo názorů. Plán stabilizace pracovníků by měl navrhopvat kroky, které se zaměří na každou z těch oblastí, v nichž se může objevit nespokojenost a nedostatek oddanosti a loajality (Armstrong, 2002).

Oblasti, v nichž je možné podnikat kroky

V závislosti na výsledcích analýzy rizika a na celkovém vyhodnocení důvodů odchodů pracovníků se kroky směřující ke zvýšení stability pracovníků mohou týkat následujících oblastí (Armstrong, 2002).

- Nedostatečně konkurenceschopný, nespravedlivý nebo nepřiměřený systém odměňování lze řešit pomocí revize úrovně odměňování na základě mzdových šetření na trhu, zavedení hodnocení práce nebo zlepšení existujícího systému tak, aby zabezpečoval rozhodování na základě spravedlivého odstupňování nebo pomocí revize systémů odměn podle výkonu, směřující k tomu, aby tyto systémy fungovaly spravedlivě.
- Pracovní místa by měla být navržena tak, aby se maximalizovala rozmanitost dovedností, důležitost úkolů, autonomie a kontrolu nad vlastní prací.
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo nadměrný stres.

- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si cenili všeho, co mohou udělat ke zvýšení stabilizace pracovníků tím, jak vedou své týmy.
- Podnikat kroky ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.
- Snižovat ztráty lidí, kteří se nemohou adaptovat na svou novou práci tím, že jim v souvislosti s jejich nástupem do organizace bude poskytnut řádný výcvik, vzdělávání a pomoc.
- Zajistit, aby postupy při výběru a povyšování pracovníků vedly k souladu mezi schopnostmi jedinců a požadavky práce na pracovním místě.
- Nabízet příležitosti k učení se novým dovednostem a k rozvoji kariéry.
- Podporovat rozvoj sociálních vazeb v rámci podniku – loajalita ke kolegům.
- Formovat pracovní angažovanost nejen pomocí vytváření pracovních míst, ale také pomocí organizování práce na základě projektů, s nimiž se lidé mohou identifikovat lépe než s podnikem jako celkem.

2.4 Metodologie výzkumu

V praktické části mé diplomové práce využiji pro získání potřebných informací metodu polostandardizovaného rozhovoru, kterou provedu s někdejšími zaměstnanci společnosti d2d CZ s.r.o. Tato metoda bude společně s dotazníkovým šetřením hlavním východiskem pro formulování návrhů na zlepšení situace ve společnosti pro stávající zaměstnance společnosti. Jako třetí podpůrný prostředek pro získání informací jsem zvolila ekonomickou analýzu zaměřenou na odchody zaměstnanců ze společnosti.

2.4.1 Rozhovor

Jedná se o metodu dotazování. U rozhovoru se zapisuje záznam výsledků na záznamový arch (Pecáková, 2008).

Rozeznáváme tři typy rozhovorů:

1. strukturovaný (standardizovaný),
2. nestrukturovaný (nestandardizovaný),
3. polostrukturovaný (polostandardizovaný).

Pro zjištění potřebných informací jsem zvolila metodu částečně standardizovaného rozhovoru, která se mi jevila jako nejvhodnější, jelikož se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru.

Výhody částečně standardizovaného rozhovoru:

- nižší pracnost a nákladnost než u standardizovaného rozhovoru,
- nemá přísný řád a pevně stanovená kritéria jako standardizovaný rozhovor,
- lze měnit pořadí otázek,
- lze dávat doplňující otázky.

2.4.2 Dotazník

Dotazník je jedním z nástrojů pro sběr dat. Údaje získané dotazováním jsou zapisovány do dotazníku. Skládá se ze skupiny otázek, jejichž cílem je získat stanoviska a fakta od respondentů. Tyto údaje by měly být validní a reliabilní. Postup zjišťování informací považujeme za validní, pokud je skutečně zjišťováno to, co zamýšlíme, údaje neobsahují systematické chyby. Reliabilní postup poskytuje údaje nezatížené náhodnými chybami a zkresleními. Vyladění dotazníků může napomoci pilotní průzkum, tedy vyzkoušení celého procesu sběru dat „nanečisto“ na malém vzorku respondentů, které má za úkol odhalit a včas odstranit jeho slabá místa. Pro úspěšný výsledek dotazování je velmi důležitá úprava, typ a velikost písma, barevnost, srozumitelné nákresy, schémata či ilustrace (Pecáková, 2008).

Pravidla pro tvorbu dotazníku

- Bude respondent otázce rozumět?
- Bude schopen na ni odpovědět?
- A bude ochoten na ni odpovědět?

Způsob položení otázky bezprostředně ovlivňuje kvalitu získané informace, a také možnosti jejího dalšího zpracování. Významný je nejenom účel otázky v dotazníku, ale i pořadí otázek, jejich obsah i forma (Pecáková, 2008).

Otázky podle pořadí

Pořadí otázek je dáno jejich účelem v dotazníku a jejich návazností. Úvodní formulace by měly sloužit k objasnění účelu průzkumu, k navázání kontaktu s respondentem a jeho získání pro účast v šetření. Jen ten respondent, který považuje šetření za prospěšné a rozumné, své odpovědi za užitečné, a který nepocítuje žádnou možnost negativních důsledků své účasti v takovém šetření, je ochoten vypovídat.

Při vlastním dotazování by otázky měly volně navazovat tak, aby udržovaly přiměřené soustředění, neodváděly pozornost přeskokováním z jednoho problému na jiný, na druhé straně by dotazník neměl být monotónní. Pořadí otázek může ovlivnit způsob odpovídání, protože může vytvářet kontext pro interpretaci otázky. Při změně pořadí, odpověď může znít jinak. Identifikační otázky (zjišťující pohlaví, věk, zaměstnání apod.), které by mohly narušit ochotu respondenta ke spolupráci, je vhodné zařadit v dotazníku na úplný závěr (Pecáková, 2008).

Otázky podle účelu

Dotazník by měl být v rámci možností co nejstručnější a neměl by obsahovat otázky, které jsou z hlediska zjišťovaných informací zbytečné a dotazování jen prodlužují. Zbytečné jsou otázky, jež nesouvisí s cílem výzkumu. Tyto otázky přinesou jen velmi nespolehlivé odpovědi a jsou v podstatě duplicitní, mají jen nepatrnou variabilitu odpovědí (Pecáková, 2008).

Otázky podle formy

- Uzavřené otázky (standardizované, řízené, připravené, s nucenou volbou) - kvantitativní metody zpracování vyžadují používání uzavřených otázek. Zjednodušuje vyplnění dotazníků na pouhé zaškrtnutí nejvhodnější z předtištěných odpovědí a zejména je tu pak zjednodušeno zpracování vyplněných dotazníků. Respondent vybírá odpověď z určeného okruhu dvou (alternativní otázky) nebo více (selektivní otázky) možností. Jednotlivé varianty odpovědí na uzavřené otázky by měly vyčerpávat celý problém, neměly by se překrývat a měly by následovat až po položené otázce. Seznam variant odpovědí by neměl být příliš dlouhý. V takovém případě respondenti obvykle vybírají jen z několika prvních či několika posledních možností. Máme-li pochybnosti o tom, že jsme vyčerpali všechny možné varianty odpovědí, lze jejich výčet doplnit o možnost uvedení vlastní respondentovy odpovědi (otázka je pak

polozavřená). Vhodné je nabídnout respondentovi možnost určitého „úniku“ z otázky odpovědí jako nevím, nepřemýšlel jsem o tom, nezajímám se o to.

- Otevřené otázky (volné neřízené, nestandardizované) – odpověď formuluje respondent samostatně. Dávají dotazovanému možnost, aby se vyjádřil vlastními slovy k problému, na nějž je dotazován. Nevýhodou volných otázek je právě jejich „volnost“, protože ta způsobuje obtíže při zpracovávání (Pecáková, 2008).

Měření a škály

Nejčastěji se používají bodovací (známkovací) škály. Tvoří je několik (nejčastěji 5 či 7) jednoznačně uspořádaných hodnot, ať už číselných nebo slovních. Jejich obliba je dána jednoduchostí jejich použití, ale i bodovací škály vyžadují promyšlené zacházení. V první řadě je potřeba zvážit počet škálových hodnot. Zpravidla je vhodnější lichý počet, neboť umožňuje umístit do středu stupnice „neutrální bod“. Počet škálových hodnot před a za tímto neutrálním bodem se pak shoduje (Pecáková, 2008).

Pro zjištění potřebných informací budu používat v dotazníku určeného pro stávající zaměstnance společnosti d2d CZ, s.r.o. uzavřené selektivní otázky. Některé otázky doplním o možnost uvedení vlastní respondentovy odpovědi a také nabídnu možnost typu „nevím“, která zamezí nevyplnění otázky v případě, že otázka je pro respondenta nepříjemná nebo se k ní nechce blíže vyjadřovat. V dotazníkovém šetření použiji bodovací škálu, kterou převážně bude tvořit 5 nabízených možností (rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne).

Tento typ otázek a možností je pro provedení mého průzkumu nejvhodnější, a to z mnoha důvodů. Mezi ty nejvýznamnější bych zařadila:

1. vyšší procento návratnosti dotazníku,
2. jednoduché vyplnění odpovědí,
3. snadné zpracování a vyhodnocení odpovědí.

2.4.3 Analýza odchodů zaměstnanců

Jako další metodu použiji ekonomickou analýzu zaměřenou na odchody zaměstnanců ze společnosti. Pro své výpočty budu používat metodu měření uvedenou v podkapitole 2.3.2 mé práce. Pro měření ztráty pracovníků využiji ukazatele intenzity odchodů (fluktuace). Tento ukazatel vyjádřím v tříletém časovém horizontu (od roku 2008 do roku 2010). Za běžnou, nijak mimořádnou lze považovat fluktuaci, která činí

15 – 25 %, vždy s přihlédnutím k řadě dalších okolností (obor, konkurenční prostředí, délka inovačního cyklu, věkový průměr apod.). Obvykle hodnoty nad 25 % jsou pobídkou k analyzování, rozkrytí takového poměru. Důležité je sledování struktury fluktuace tj. po jaké době zaměstnanci organizaci opouštějí (Hroník, 1999).

Dalším krokem bude odhalení nejčastějších příčin odchodů zaměstnanců, které se pokusím seřadit podle důležitosti. Nejčastější příčinu odchodů zaměstnanců se rovněž pokusím vyjádřit pomocí bodového grafu s lineární spojnicí trendu a koeficientu korelace. Koeficient korelace nabývá hodnot od -1 do +1. Čím více se koeficient korelace blíží hodnotě 1, tím větší existuje závislost mezi závisle a nezávisle proměnnou.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

3.1 Představení organizace

Společnost d2d sahá v současné době svou působností napříč dvěma zeměmi – Českou republikou jako d2d CZ s.r.o. a Slovenskou republikou jako d2d SK a.s. Svou koncepcí, filozofií a přínosem jsou naprosto stejné. Společnost d2d (door to door) byla založena v roce 2007. Centrála d2d se nachází v Praze 3 na Žižkově. Prozatím bylo otevřeno 10 poboček v České a Slovenské republice. Společnost EMTC – Czech a.s. je spoluvlastníkem společnosti d2d CZ s.r.o. prostřednictvím které současně ovládá i slovenskou dceřinou společnost d2d SK a.s.

Společnost d2d je společnost zabývající se distribucí a přímým prodejem produktů silných partnerů široké veřejnosti. Krédem společnosti je nabídnout nejlepší parametry nejrozšířenějších produktů, které každý z nás denně potřebuje nebo používá. Produkty pochází od renomovaných partnerů, jako jsou poskytovatelé telekomunikačních služeb, zdravotní pojišťovny nebo energetické společnosti.

Vizi společnosti je změnit náhled zákazníků, na prodej, distribuci a obchod jako takový. Každý partner, který chce získat distribuční sílu, musí nejprve přesvědčit d2d o výhodnosti svého produktu či služby, až poté může získat spolupráci se společností. Dalším bodem vize je získat dominantní postavení v door to door prodeji v rámci střední Evropy, a to prostřednictvím originálních produktů, plošnosti poskytovaných služeb, profesionálistou a seriózním přístupem. Firemní strategie se řídí mottem **YOU KNOW, WHO WE ARE** = Vy víte, kdo jsme (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Česká republika

Název subjektu: d2d CZ s.r.o.

Sídlo: Praha 3, Žižkov, Pod Krejčárkem 975

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 271 50 909

Předmět podnikání: zprostředkování obchodu

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Telefon: + 420 239 017 434

E-mail: info@d2d.cz

Webové stránky: <http://www.d2d.cz/>

Společníci: ETMC – Czech a.s. a SUN Management, s.r.o.

Slovenská republika

Název subjektu: d2d SK a.s.

Sídlo: Pribinova 25, Bratislava

Právní forma: akciová společnost

IČO: 35 905 646

Základní kapitál: 165 969,5 EUR

Akcie: 50 ks, kmenové, listinné, akcie na jméno, jmenovitá hodnota: 3 319,39 EUR

Telefon: + 421 914 342 709

E-mail: info@d2d.sk

Webové stránky: <http://www.d2d.sk/>

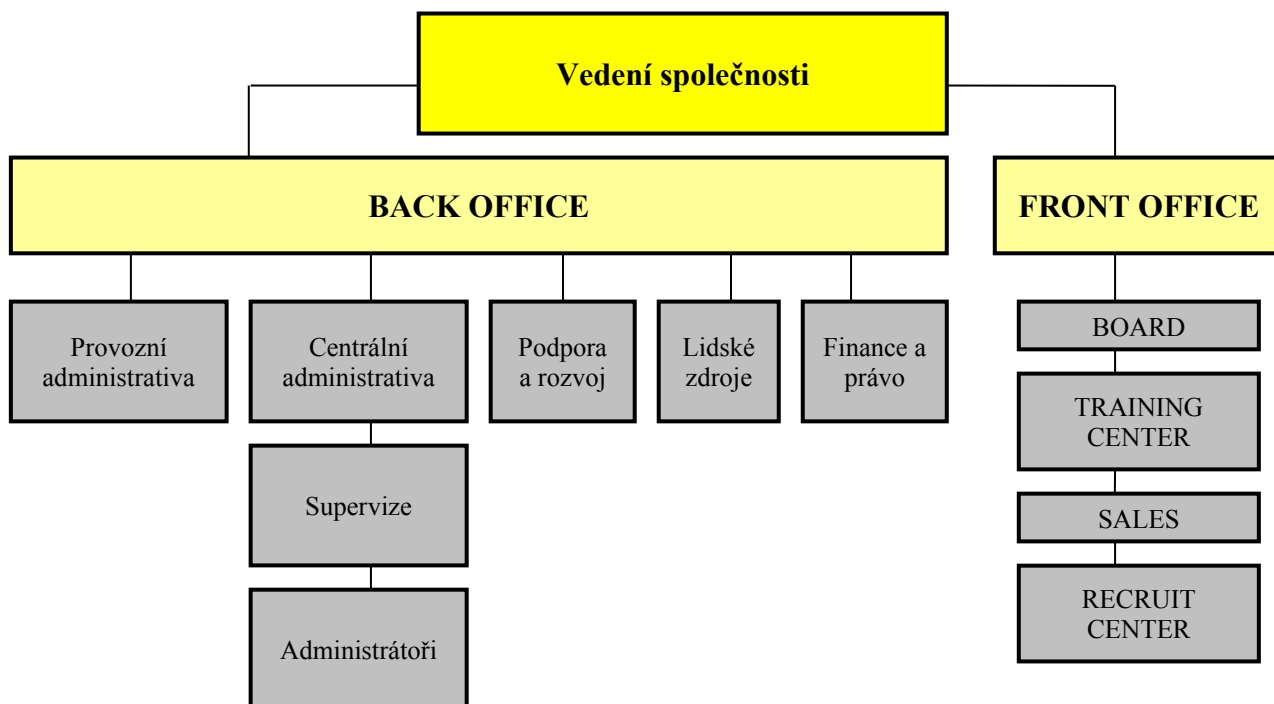
Pobočky společnosti d2d

Česká republika – Praha, Brno, Ostrava, České Budějovice, Pardubice, Plzeň, Liberec, Olomouc.

Slovenská republika – Bratislava, Košice.

3.1.1 Struktura společnosti

Obr. 3.1: Struktura společnosti d2d (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).



Vedení společnosti – majitelé, kteří mají na starost strategické vedení společnosti, řeší otázky, kde bude d2d za 10 let, co bude prodávat, jakým způsobem, jak přijímat a trénovat nové uchazeče, zda a jak expandovat do dalších zemí atd.

Back office – v této části společnosti se celá skupina lidí zabývá zázemím společnosti od marketingu, přes administrativní zpracování smluv, po dodržování kvality práce společnosti.

Front office – část firmy zabývající se obchodem - tito lidé jsou tváří d2d, jsou to ti, kteří přímo oslovují zákazníky a řídí všechny prodejní procesy společnosti.

Rozdělení front office

a) Recruitment center – zde patří úplní nováčci RT (RE-TRAINING). Tato část firmy je školicím a náborovým centrem společnosti. Lidé zde mají jediný úkol, učit se a svým přístupem přesvědčit nadřízeného o tom, že se společnosti vyplatí do spolupráce s nimi investovat.

b) Sales – zde patří lidé, kteří se zabývají aktivním prodejem služeb d2d partnerů, jsou to lidé na pozicích REPRESENTANT a LÍDR.

c) Training center – zde jsou lidé na pozici TRENÉR. Zabývají se především výchovou a nábořem nových pracovníků.

d) Board – lidé na pozicích ASISTENT MANAŽERA, MANAŽER, HLAVNÍ MANAŽER tedy lidé, zabývající se přímým řízením jednotlivých kanceláří a dodržováním všech procesů a také konečnou fází výchovy lidí.

3.1.2 Kariéra ve front office

Obr. 3.2: Pracovní pozice v oddělení front office (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

HLAVNÍ MANAŽER	BOARD
MANAŽER	
ASISTENT MANAŽERA	
TRENÉR	TRAINING CENTER
LÍDR	SALES
REPREZENTANT	
RE-TRAINING	RECRUIT CENTER

RE-TRAINING (RT) – základní pozice, prvních pět dnů ve společnosti je především pro získání informací o produktu a také o technice prodeje. V tomto čase, mimo samostudia produktové příručky, příručky společnosti a absolvování produktových a pozičních testů, má potencionální zaměstnanec čas na praktickou aplikaci nastudovaných informací přímo v terénu pod důslednou kontrolou leadera a případně i trenéra.

Pro postup na pozici REPREZENTANTA musí RT v těchto 5ti dnech:

- a) 1 krát prodat určený počet smluv = zvonec,
- b) úspěšně absolvovat poziční testy na téma produktové a RT + R příručky (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

REPREZENTANT – člen týmu SALES. Na této pozici je úkolem zaměstnance zorientovat se v chodu společnosti, naučit se profesionálně vystupovat, zapůsobit svou vlastní osobou svým charisma, získat potřebné sebevědomí a jistotu v produktu i fázi prodeje. Cílem je pochopit rozdíl mezi prodejem produktů a prodejem sebe samého.

Pro postup na pozici LÍDR musí reprezentant v oblasti schopností:

- a) prodat alespoň 5 krát zvonec v pěti po sobě následujících dnech,
- b) minimálně 2 krát v těchto 5ti dnech zvládnout vedení týmu, tzn. postarat se o jednoho dalšího kolegu po celý den. Zvládnutím vedení týmu se rozumí týmový zvonec.

Pro postup na pozici LÍDR musí reprezentant v oblasti sebedůvěry:

prokázat dostatečnou míru sebedůvěry pro vykonání této pozice – pozice, kde zaměstnanec odevzdává své zkušenosti jiným pracovníkům. Zaměstnanec musí být angažovaným členem týmu kanceláře – podílet se na ranních atmosférách (hra, kterou připravuje a organizuje nejlepší reprezentant a jejím cílem je hned ráno probudit se a zvednout náladu všem lidem v kanceláři tak, aby byli připraveni na následující školení), impactech (úder, školení na techniku prodeje a vše co s tím souvisí) i organizaci práce (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

LÍDR – je již částečně manažerská pozice, kde je úkolem zaměstnance postarat se o týmového partnera, zorganizovat celý den, zajistit terén, poskytnout efektivní zpětnou vazbu, a také přímo v praxi ukazovat fázi prodeje. Zaměstnanec se učí efektivně organizovat práci, má odpovědnost za tým v určitý den.

Pro postup na pozici TRENÉRA musí lídr:

- a) vytvořit tým, ve kterém jsou minimálně dva další lidé na pozici lídr v přímé linii,

b) úspěšně absolvovat poziční testy trenéra (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

TRENÉR – klíčová pozice ve společnosti, zaměstnanec se stává členem nejvyššího vedení kanceláře a částečně se také bude podílet na vedení celé společnosti. Naučí se pracovat s větší skupinou lidí, kterým bude pomáhat v osobním rozvoji. Bude mít možnost rozhodnout se, s kým chce pracovat a komu bude své zkušenosti předávat. Zaměstnanec se stává členem týmu TRAINING CENTER, což je tým nejlepších prodejců společnosti. V training center již zaměstnanec aktivně neprodává, stará se o svůj tým a je nápomocen při efektivním zvládnutí fáze prodeje. Rovněž se stará o produktové školení a školení na fázi prodeje. V terénu poskytuje zpětnou vazbu a řídí svůj prodejní tým.

Pro postup na pozici ASISTENT MANAŽERA:

a) tým trenéra musí vyrůst o minimálně pět dalších trenérů (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

ASISTENT MANAŽERA – zaměstnanec se stává součástí týmu BOARD – vedení společnosti. Zkušenosti nabyté tvrdou denní prací v terénu bude asistent manažera předávat svým lidem ve svém vlastním týmu. Začne řídit tým TRAINING CENTER, začne aktivně vést produktová školení a také kariérní školení. Rovněž vybírá uchazeče o zaměstnání pro společnost. Především se však začne učit dlouhodobému strategickému plánování, začne se podílet na strategickém vedení společnosti.

K nominaci na pozici MANAŽERA si stanoví se svým manažerem individuální cíle, po jejichž naplnění se stane manažerem d2d.

K postupu na MANAŽERA musí:

- a) splnit obrátové cíle stanovené společně s manažerem,
- b) splnit rozvojové cíle stanovené společně s manažerem,
- c) vychovat do pozice asistenta manažera minimálně jednoho svého trenéra,
- d) být vzorem pro okolí ve všech směrech, jak po pracovní, tak soukromé stránce,
- e) nominace podléhá schválení vedením společnosti (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

MANAŽER – má na starosti vedení celé pobočky, stará se o bezproblémové fungování prodejní části pobočky, ale také o zázemí od sekretariátu nebo image kanceláře. Zároveň je členem boardu společnosti, a tak se manažer také podílí na vedení celé společnosti.

K postupu na HLAVNÍHO MANAŽERA musí manažer:

- a) vytvořit tým čtyř manažerů v přímé linii,
- b) každý manažer hlavního manažera musí splnit po tři měsíce minimální obrát 40 000 EUR,
- c) být vzorem pro okolí ve všech směrech, jak po pracovní, tak soukromé stránce,
- d) nominace podléhá schválení vedením společnosti (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

HLAVNÍ MANAŽER – člověk na této pozici se stará o celý tým svých manažerů, jeho hlavní náplní práce je cestovat po všech pobočkách, aktivně pomáhat manažerům v jejich práci, otevírat nové pobočky, a také se podílet na strategickém směřování společnosti. Na této pozici je již smluvně zajištěn stálý příjem i v případě odchodu „na důchod“ ze společnosti (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Příklad kariérového růstu ve společnosti d2d

Společnost umísťuje své inzeráty převážně na vlastní webové stránky, ale také na internetové portály např. jobs.cz. Na tyto inzeráty reagují zájemci o zaměstnání e-mailem. Po obdržení e-mailu se zájemci ozve asistentka společnosti d2d a pozve ho na osobní pohovor. Tentýž den po pohovoru v odpoledních hodinách uchazeč zavolá do společnosti a asistentka mu sdělí, zda může přijít následující den na druhé kolo. Pokud je uchazeč o zaměstnání přijat k druhému kolu přijímacího řízení čeká ho tzv. pozorovací den. Tento den stráví uchazeč v terénu s lídrem nebo s trenérem společnosti, pod kterého je zařazen. Ten uchazeči ukáže, jak probíhá prodej a vysvětlí mu základní informace o společnosti. Večer po pohovoru s manažerem se rozhodne, zda bude uchazeč přijat do společnosti. Pokud je přijat obdrží ihned příručky o produktu a příručku RT+R.

Nováček (RT) - svůj první den stráví v terénu opět pod dohledem svého lídra nebo trenéra, který jej znovu vyškolí na produkt, který bude prodávat, a také na celou fázi prodeje. Tento první den pro nového zaměstnance není prodejním dnem, ale slouží k zapisování poznámek, které za ten den nováček viděl a postřehl. Nový zaměstnanec si rovněž zkouší prezentace „nanečisto“ a poté opět následuje důsledné školení na fázi

prodeje a produktu. Další den RT prodává poprvé sám. Jedná se stále o studijní fázi, i když nováček nic neprodá, jeho týmový partner mu pomůže douzavřit první smlouvy. Tato pomoc partnera slouží převážně k motivaci nově přijatého člena skupiny. Večer RT absolvuje zpětnou vazbu na to, co se mu podařilo, a také v čem má největší rezervy. Se svým lídrem si zároveň dohodnou na čem budou pracovat další den. Pracovní pozice RT trvá 5 dní. Jedná se spíše o adaptační proces, během kterého se rozhoduje, zda zaměstnanec zůstane ve firmě. Za tuto dobu by měl poznat ostatní pracovníky společnosti, seznámit se s průběhem celého dne, naučit se správně komunikovat se zákazníky a zvládat týmovou práci. Během těchto pěti dnů je neustále v terénu se svým týmovým partnerem, který se mění. Obměna partnerů slouží k tomu, aby mohl RT od každého zaměstnance (reprezentanta nebo lídra) pochytit něco nového a vzít si z jejich způsobu prodeje to, co bude fungovat právě jemu. Denně je RT poskytována zpětná vazba z terénu a opět je školen na fázi prodeje. Po uplynutí pěti dnů dostane test, pokud jej úspěšně absolvuje, stává se REPREZENTANTEM společnosti. RT pracuje na dohodu o provedení práce. Jeho průměrný denní příjem je 600 Kč.

Reprezentant – tady se zaměstnanec naučí 100 % ovládat fázi prodeje. Později se začne věnovat přípravě na organizační práci a učit se, jak se sestavují týmy, jak se plánuje čas, jak vybrat teritorium. Také pracuje na svém sebevědomí, začne se učit přemýšlet pozitivněji a zjistí, že záleží spíše na jeho postoji k událostem, než na událostech samotných. Pokud dokáže udělat 5 krát za sebou zvonec (určitý počet smluv – pokud je tento počet prodán, navyšují se provize) a navíc v těchto pěti dnech minimálně 2 krát zvládne vedení týmu, stává se LÍDREM. Reprezentant pracuje na dohodu o provedení práce nebo živnostenský list. Jeho průměrný denní příjem je 900 Kč.

Lídr – tato pozice se již mění od předešlých. Lídr se stará nejen o vlastní výsledky, ale také se může starat o týmového partnera, zorganizovat celý den, zajistit teritorium i dopravu a následně ve večerních hodinách poskytnout efektivní zpětnou vazbu, na čem má partner pracovat a co dělá skutečně dobře. Proč se má lídr někomu věnovat a tím ztrácet svůj čas i peníze? Práce na rozvoji lidí je jediná správná investice do budoucnosti, protože časem budou tito lidé natolik schopní, že se postarají nejen o nahrazení jeho prodejních výsledků, ale také o spoustu jeho organizační práce. Na této pozici se již začíná učit, jak učit ostatní, při tom mu je nápomocen trenér. Lídr absolvuje

několikeré skupinové i individuální školení, dostane od svého trenéra na starosti první nováčky (RT), které postupně líder uvádí do tajů společnosti. Časem má líder ve svém vlastním týmu spolupracovníky. Učí se, jak všem zorganizovat čas, jak delegovat pravomoci, a také jak pracovat s celým týmem. Až se dva ze spolupracovníků v týmu dostanou na pozici líder, původní líder se stává TRENÉREM. Líder pracuje na dohodu o provedení práce, živnostenský list nebo na hlavní pracovní poměr. Průměrný denní příjem je 1 300 Kč.

Trenér – na této pozici již přichází velká změna. Trenér přestává aktivně prodávat a předává své zkušenosti. Věnuje se jen organizační a manažerské práci. Má tým lidí, který se neustále rozrůstá. Každý den vede týmovou poradou, kde určuje cíl pro tým i jednotlivce. Vyjíždí do terénu a dohlíží na plnění dohodnutých cílů. Večer poskytuje zpětnou vazbu a vyhodnocuje prodejní výsledky a věnuje se náboru nováčků. Díky pomoci lídrů ve svém týmu se trenérovi zvětšuje tým. Individuálně pracuje s lidmi. Tato část kariéry bývá nejdelší. Když vychová ve svém týmu 5 dalších trenérů dokáže, že umí lidem předávat své zkušenosti a lidé s jeho pomocí dokážou růst, stává se ASISTENTEM MANAŽERA. Trenér pracuje na živnostenský list nebo HPP. Průměrný denní příjem je 2 000 Kč. Trenér dostává služební vůz – Škoda Fabia ve stříbrné metalíze i pro osobní účely a zvýhodněný telefonní paušál.

Asistent manažera – učí se pod vedením svého manažera celému procesu náboru, trénuje pohovory s uchazeči, učí se spolupracovat se sekretářkou a také její práci. Učí se, kam a kdy podávat inzerci a jak celkově řídit kancelář. Jeho hlavní náplní práce je pracovat s TRAINING CENTER jeho týmu, tedy vede tým svých trenérů a stará se o jejich rozvoj. Se svým manažerem si stanoví cíle ve třech oblastech – obrát jeho týmu, rozvoj jeho týmu v počtu pracovníků a hlavně individuální plán pro každého svého trenéra pro postup na pozici asistent manažera. Asistent manažera pracuje na živnostenský list nebo HPP. Fixní měsíční příjem je 33 000 Kč a bonusy až 25 000 Kč. Rovněž nominací na tuto pozici dostane od společnosti auto a zájezd dle vlastního výběru.

Manažer – pracuje se svým týmem, pomáhá v rozvoji svým lidem. Jakmile vychová tým čtyř manažerů a ti začnou plnit obrátové kritérium 40 000 EUR za měsíc stává se HLAVNÍM MANAŽEREM. Průměrný měsíční příjem 200 000 – 250 000 Kč.

Hlavní manažer – pracuje s manažery. Otevírá nové kanceláře, cestuje mezi kanceláři, poskytuje zpětnou vazbu, a také se podílí na strategickém vedení společnosti. Měsíční příjem cca 630 000 Kč (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

3.1.3 Obchodní partneři

Dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery a zájem o spokojeného zákazníka tvoří podstatu práce společnosti. Společnost vybírá vždy kvalitní, úsporné a maximálně využitelné produkty stabilních společností. Zákazník nemusí pro aktivaci služeb provádět žádná opatření, veškerou administrativu vyřídí společnost d2d .

Ve své diplomové práci jsem se zabývala především ostravskou pobočkou a produkty, které právě tato pobočka nabízí. V současné době spolupracuje ostravská pobočka se společností BOHEMIA ENERGY Entity s.r.o., proto ve zkratce popíši o jaký typ produktu se jedná.

BOHEMIA ENERGY Entity s.r.o.

Společnost Bohemia Energy Entity (BEE) je alternativním dodavatelem elektrické energie a plynu. Od roku 2005 začala BEE dodávat elektřinu pro malé a střední podniky. V roce 2006, kdy byl trh liberalizován i pro domácnosti, začala BEE nabízet elektřinu i těmto koncovým odběratelům. Dodnes je BEE jediným z alternativních dodavatelů elektřiny v ČR, který dodává ve větší míře i domácnostem. V roce 2008 navíc společnost získala i licenci k obchodování s plynem a od 1.1.2009 tak zákazníkům nabízí i tuto komoditu. BEE nabízí elektřinu v několika cenových balíčcích, tak aby dodávka obou médií byla vždy přizpůsobena potřebám zákazníků. Smlouvy je možné uzavírat na dobu určitou (rok nebo 2 roky) a na dobu neurčitou se šestiměsíční výpovědní lhůtou (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Popis produktu

BEE nabízí možnost ušetřit na dodávkách elektřiny a plynu. Elektřinu i plyn nabízí v několika balíčcích přizpůsobeným potřebám zákazníka a velikosti odběru. V nabídce elektřiny si tak lze vybrat mezi třemi produkty (Domácnost, Maloodběratel, Velkoodběratel), u plynu jsou to čtyři kategorie (Domácnost, Maloodběratel, Střední

odběratel, Velkoodběratel). Zákazník si může zvolit, zda chce od BEE odebírat elektřinu, plyn, nebo obojí. V posledním zmíněném případě pak dostává za obě komodity jen jednu fakturu. Odběratelům elektřiny je BEE ve spolupráci s partnerskou společností schopna zajistit i provedení energetické bilance, díky níž je možné zoptimalizovat nastavení různých odběrných míst a díky tomu ještě výrazněji zvýšit potenciál úspor za energie (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Základní charakteristiky a prodejní argumenty tohoto produktu: zákazník má právo změnit dodavatele plynu i elektrické energie, získává slevu až 7 % na dodávku dle typu zákazníka (pro domácnosti), získává slevu 14-17 % na dodávku dle typu zákazníka (pro firemní zákazníky), zákazník neplatí aktivační poplatek, získává levnější elektřinu i plyn, všechny formality související se změnou dodavatele vyřídí společnost plně za zákazníka, získá přehledné vyúčtování spotřeby elektřiny pro všechna zákaznickova odběrná místa. BEE pokrývá území celé České republiky, zákazníkovi se nic nemění, pouze dostává levnější energii, veškeré opravy a úpravy sítě dále provádí stávající dodavatel (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Co nabízí společnost d2d:

- a) profesionální, zkušené a vyškolené obchodní zástupce se špičkovou znalostí produktu,
- b) veškerá administrativa související se změnou dodavatele je vyřízena za zákazníky,
- c) 100 % servis v rámci aktivace služby,
- d) žádné změny ve formě úprav a oprav, které obvykle provádí původní dodavatel,
- e) podpora při řešení jakýchkoli problémů (Firemní příručka – d2d CZ s.r.o., 2009).

Další společnosti, se kterými společnost d2d spolupracuje:

- MÉDIA zdravotní pojišťovna,
- SLOVAK TELECOM a.s.

4. POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

4.1 Popis současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v d2d CZ s.r.o.

Ve své práci jsem se zaměřila na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti d2d CZ, s.r.o., především na zaměstnance v oddělení front office. V tomto oddělení je velmi nestálý pracovní kolektiv, který se často obměňuje. Tato část zaměstnanců ve společnosti zastává funkce: RT, reprezentant, lídr, trenér, manažer, hlavní manažer.

V každé pobočce společnosti působí průměrně v oddělení front office 15 zaměstnanců, tj. pro 10 poboček 150 zaměstnanců. Počet zaměstnanců je vysoce proměnlivý. Stává se, že z 15-ti zaměstnanců opustí pobočku společnosti během jednoho týdne i 5 zaměstnanců. Tato vysoká fluktuace znesnadňuje vyčíslení počtu zaměstnanců v tomto oddělení.

Po neformálních rozhovorech s některými pracovníky oddělení jsem zjistila, že nově přijatí pracovníci, ale i ti stálí opouštějí společnost. Jako důvody odchodů jsou převážně uváděny:

- nadřazení pracovníci se málo věnují novým uchazečům,
- špatná kolegiální,
- přijímání nevhodných pracovníků,
- nevhodná pracovní doba,
- zdoluhavý proces postupu na vyšší pozici z důvodu časté fluktuace,
- špatný management.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla právě pro tuto společnost, pro niž je mým záměrem formulovat vlastní návrhy, které by zlepšily a zefektivnily způsob získávání a výběru zaměstnanců z věcného hlediska a doporučení pro snížení fluktuace zaměstnanců. Po celou dobu mé práce jsem se radila a informovala s vybranými pracovníky dané společnosti a lokality.

4.1.1 Proces získávání zaměstnanců a metody výběru v oddělení front office

Informace týkající se procesu získávání zaměstnanců a metod výběru jsem zjistila z neformálních rozhovorů s někdejšími, a také s vybranými stávajícími pracovníky společnosti. Níže jsem nastínila, jak proces získávání zaměstnanců a metody výběru prezentuje společnost a poté jsem se pokusila shrnout zjištěné poznatky z rozhovorů s někdejšími a stávajícími pracovníky, kteří shledávají tento proces poněkud odlišný, než ten, který prezentuje společnost.

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců – společnost se snaží o expanzi na trhu. K tomu potřebuje dostatek kvalitních zaměstnanců. Kvůli častým odchodům zaměstnanců je společnost nucena neustále přijímat nové uchazeče, což stojí společnost nemalé náklady.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – společnost má pro každou pracovní pozici vytvořený popis pracovního místa. Každý popis pracovního místa je vymezen: názvem pracovního místa, oddělením, přímou podřízeností, nadřízeností, popisem pracovních povinností a odpovědností, hlavními pravomocemi, požadovaným vzděláním, požadovanou praxí, odbornými znalostmi a způsobilostmi, v neposlední řadě také osobnostními předpoklady.

3. Zvážení alternativ – společnost se snaží o snižování nákladů. Z tohoto důvodu zaměstnanci na pozici RT a reprezentant pracují pouze na dohodu o provedení práce nebo na živnostenský list. Až pozice líder a vyšší umožňují kromě těchto dvou možností, také práci na hlavní pracovní poměr, kde zaměstnanec obdrží fixní plat.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa – na uchazeče o zaměstnání v oddělení front office nejsou kladeny žádné odborné znalosti či předchozí praxe, proto je toto oddělení velmi vhodné pro absolventy škol.

Společnost dle obecně od uchazečů očekává:

vysoké nároky na pracovní nasazení,
dodržování nastavených pravidel,
snahou zaměstnance bude překonávat sám sebe,
zcela profesionální přístup,
vstřícný a proaktivní postoj k práci.

Za to uchazečům společnost nabízí:

nadprůměrné finanční ohodnocení,
jasně stanovený kariérní růst,
reprezentativní technické zázemí,
zajímavé zaměstnanecké výhody,
kolektiv lidí, na které se můžete vždy a s čímkoliv obrátit.

Zaměstnanecké výhody dle pozice:

firemní vůz,
mobilní telefon i pro soukromé účely,
stravenky a flexi pass poukázky,

interní soutěže o věcné ceny,
motivační odměny,
firemní právnické služby,
pomoc v řešení finanční potíží.

Konkrétní požadavky na uchazeče a jednotlivá pracovní místa jsou uvedeny v inzerátech. Na pozice ve front office nejsou kladeny nijak zvlášť náročné požadavky.

Jsou to:

SŠ vzdělání,
zájem a předpoklady pro obchod,
schopnost věcné komunikace a argumentace,
proaktivní přístup a reprezentativní vystupování,
morální bezúhonnost,
chuť samostatně pracovat a nadprůměrně vydělávat.

V oddělení back office jsou požadavky na uchazeče odlišné. Na vyšší pozici může být uchazeč přijat bez předchozího vypracování ve společnosti. Např. na manažerské pozice je již potřeba vysokoškolské vzdělání a minimálně dvouletá praxe na obdobné pozici.

5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů – společnost obsazuje v oddělení front office volná pracovní místa z vnějších zdrojů. Na uchazeče o zaměstnání v tomto oddělení nejsou kladeny žádné odborné znalosti či předchozí praxe, proto je toto oddělení velmi příhodné pro absolventy škol. Na vyšší pozici se musí každý pracovník dopracovat postupně. Nelze na tuto pozici nastoupit rovnou. Postupuje se od nejnižší pozice RT, dále pak reprezentant, lídr, trenér, manažer až po hlavního manažera. Společnost také obsazuje volná pracovní místa v oddělení back office. Zde jsou již po uchazeči vyžadovány specifické a odborné znalosti, či praxe vztahující se k místu, o které má uchazeč zájem. V back office není určen sled pozic, kterými si musí zaměstnanec projít. Na danou pozici je uchazeč přijat rovnou.

6. Volba metod získávání zaměstnanců – organizace získává zaměstnance především prostřednictvím internetu (vlastní webové stránky a internetové portály sloužící k nabídkám zaměstnání).

Metody získávání zaměstnanců, které organizace uplatňuje:

Používání internetu, elektronické získávání pracovníků – společnost prezentuje volná místa ve společnosti především na svých webových stránkách (www.d2d.cz, www.d2d.sk) a na internetových portálech sloužící k nabídkám zaměstnání. Vlastní webové stránky společnosti jsou nejlevnější metodou získávání zaměstnanců. Na webových stránkách v sekci kariéra se lze dočíst o volných pracovních místech. Tyto údaje zde zveřejňují všechny pobočky společnosti. Na stránkách společnosti lze také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu.

Doporučení současného pracovníka organizace – jedná se především o známé či přátelé stávajících zaměstnanců společnosti, kteří se ve společnosti za dotyčnou osobu přimluví. Výhodou jsou především nízké náklady na získání pracovníka. Stejně jako jiní uchazeči o zaměstnání, ve společnosti jsou i tito uchazeči podrobeni výběrovému řízení.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – pokud má uchazeč zájem o práci v organizaci, zašle na e-mailovou adresu uvedenou v inzerátu profesní životopis se svou fotografií. Pokud je uchazeč pozván k výběrovému řízení dostává k vyplnění dotazník, určený pro uchazeče o zaměstnání. Organizace využívá pro obsazování míst ve front office formu jednoduchého dotazníku. Otázky se týkají např. předchozího zaměstnání, co si uchazeč slibuje od zaměstnání ve společnosti, jestli má uchazeč zájem o kariérní růst apod. Po vyplnění dotazníku uchazeči absolvují výběrová řízení v rozsahu dle typu obsazované pozice. Společnost d2d používá 2 formy náborů – individuální ve formě interview (pro nižší obchodní a administrativní pozice) a skupinové setkání s prezentací zadaného tématu (pro střední a vyšší management). Výběrová řízení bývají většinou dvoukolová.

8. Formulace nabídky zaměstnání – správná formulace nabídky zaměstnání má zamezit nevhodným uchazečům, aby se o nabídku ve společnosti blíže zajímali. Z tohoto důvodu je velmi důležitá forma a obsah inzerátu. Každý inzerát společnosti začíná názvem pracovního místa. Poté je zmíněno místo pracoviště. Nechybí popis pracovní náplně a očekávání společnosti od uchazečů. Dalším krokem je nabídka společnosti tj. co nabízí uchazečům d2d (mzda, benefity, školení atd.). Pokud bude mít uchazeč zájem, zašle profesní životopis s fotografií na e-mailovou adresu uvedenou v inzerátu. Inzerát je zakončen názvem webové stránky společnosti a bezplatnou linkou, kde může uchazeč získat podobnější informace.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – po ukončení přípravné fáze, která zahrnovala předchozích osm bodů je možné uveřejnit nabídku zaměstnání. Volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti a na internetových portálech sloužící k nabídkám zaměstnání. Dnem, kdy je uveřejněna nabídka zaměstnání se již uchazeči mohou ucházet o zaměstnání.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – jedná se o kontrolu životopisů od uchazečů. Kontroluje se úplnost informací a rozhoduje se, zda se ze zájemců stanou skuteční uchazeči. Pokud se z nich tito uchazeči stanou, jsou kontaktováni společností a pozváni k výběrovému řízení.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – po prozkoumání dotazníků a životopisů se vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro práci ve společnosti. K výběrovému pohovoru jsou pozváni všichni uchazeči. Po odchodu uchazečů, asistent manažera spolu s dalším přisedícím hodnotí jednotlivé uchazeče a rozhoduje o jejich přijetí (vhodný uchazeč) či nepřijetí (nevhodný uchazeč). Vhodní i nevhodní uchazeči jsou informováni telefonicky.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – je-li uchazeč shledán vhodným pro společnost, je pozván k druhému kolu výběrového řízení. Toto kolo probíhá v terénu s lídrem nebo trenérem společnosti. Ten uchazeči ukáže, jak probíhá prodej a vysvětlí mu základní informace o společnosti. Ve večerních hodinách po pohovoru s manažerem se rozhodne, zda bude uchazeč přijat do společnosti.

Metody výběru zaměstnanců – výběrový pohovor

Výběrového pohovoru se účastní většinou dva zaměstnanci společnosti a to buď manažer, asistent manažera nebo trenér. Výběrové pohovory se provádějí od pondělí do pátku v ranních i odpoledních hodinách. Pohovoru předchází vyplnění dotazníku, poté jsou uchazeči zvlášť voláni k pohovoru, který trvá přibližně 20 minut.

Průběh pohovoru – zaměstnanec firmy provádějící výběrové řízení se nejprve představí a poté seznámí uchazeče blíže s firmou. Dalším krokem je seznámení uchazeče s prací

(pracovní doba, náplň práce apod.) a kladení otázek na uchazeče, které již byly většinou odpovězeny v dotazníku. Ke konci pohovoru je prostor na otázky kandidáta. Následuje shrnutí pohovoru a postup při informování o přijetí či nepřijetí kandidáta. Uchazeč se o svém přijetí či nepřijetí dozví telefonicky. V případě přijetí, je pozván následující den k druhému kolu výběrového řízení, které se odehrává přímo v terénu tzv. pozorovací den.

SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ROZHOVORŮ

Nyní se pokusím shrnout jednotlivé rozhovory, ať již s někdejšími nebo stávajícími pracovníky společnosti a poukázat zde na chyby, kterých se společnost dopouští. Tyto rozhovory se týkaly procesu získávání zaměstnanců a metod výběru v oddělení front office.

Největší nedostatky byly spatřovány ve formulaci nabídky zaměstnání, a také v průběhu přijímacího řízení. Níže jsem podrobně rozepsala tyto nedostatky, které mi byly sděleny stávajícími i někdejšími pracovníky.

1. NEDOSTATEK: FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ (INZERÁT)

Společnost se snaží získat co nejvíce nových uchazečů. Ty se snaží přilákat atraktivním inzerátem uveřejněným na firemních webových stránkách nebo na internetových portálech. Inzeráty jsou psány lákavou formou s velkým množstvím výhod a benefitů, což vždy neodpovídá realitě.

Společnost také vypisuje inzeráty např. na pozici lídr obchodní skupiny, ale žádný z uchazečů se nemůže na tuto pozici dostat přímo, ale až po vypracování. Tento fakt samozřejmě inzerát nezmiňuje. Dalším nepravdivým údajem v inzerátu je zmiňována mzda ve výši minimálně 20 000 Kč + provize z prodeje. Většina zaměstnanců ve firmě pracuje na živnostenský list, tzn. žádný fixní plat, ale pouze provize z prodeje (kolik prodají, tolik dostanou – může se stát, že denní provize je 150 Kč). Inzeráty také zmiňují zaměstnanecké výhody např. firemní vůz nebo mobilní telefon i pro soukromé účely. Na firemní vůz i pro soukromé účely má právo až zaměstnanec na pozici trenéra.

2. NEDOSTATEK: PRŮBĚH PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ (POHOVOR)

Na pohovoru vždy přijme kandidáta velmi slušně oděný manažer firmy nebo asistent manažera. Ti svým jednáním v uchazeči vzbudí opravdový zájem ve

společnosti pracovat. Výběrový pohovor je ze strany zaměstnavatele kvalitně prováděn. Jeho kvalitu by ale určitě zvýšilo, kdyby kandidáti o zaměstnání dostávali přesnější a pravdivější informace. Chyba je především v tom, že se uchazeč nedoví přesnou náplň svého budoucího zaměstnání. Na pohovoru je mu sděleno, že náplní jeho práce bude řízení služebního vozu na předem domluvené schůzky do nejružnějších firem a tam uzavírat smlouvy. V realitě je předem domluveno asi 10 % schůzek, jinak po zbytek dne zaměstnanci obcházejí byty a rodinné domy, kde se snaží nabídnout a prodat svůj produkt. Pracovní doba uváděná při pohovoru je od 6:30 do 18:30. V realitě se stává, že zaměstnanci bývají v terénu i déle. Pracovní doba by měla být pevně daná, i když není prodán daný počet smluv. Zaměstnanci v případě prodlužování už nemají takový postoj a přístup k práci, jaký by měli mít. Někdy je společnost k zaměstnancům vstřícná a snaží se jim vykompenzovat pozdější konec pracovní doby dalším dnem, kdy přijdou do práce místo 6:30 na 8:00.

Uchazeč se zpravidla dozví o svém postupu do dalšího kola výběrového řízení telefonicky ještě tentýž den a zřídka kdy se stává, že by uchazeč do dalšího výběrového řízení nebyl přijat. Ve společnosti bývá pravidlem, že druhé kolo je hned následující den, tomuto dni se říká pozorovací den. Firma seznámí uchazeče s pravou náplní práce právě v tomto kole. Mnoho uchazečů tady svojí cestu končí, jelikož realita je trochu jiná, než společnost prezentuje při pohovorech a v inzerátech.

1. NEDOSTATEK + 2. NEDOSTATEK (INZERÁT A POHOVOR)

Hlavní problém tedy vidím v tom, že by společnost měla přesněji, důkladněji a hlavně pravdivěji informovat o náplni budoucího zaměstnání. Určitě by to vedlo ke kvalitnějšímu náboru nových lidí a o zaměstnání by žádali hlavně ti, kteří o práci tohoto typu mají skutečný zájem. Firmě by to jistě prospělo, jak časově tak finančně a hlavně v pohledu na společnost samotnou.

4.2 Rozhovory s někdejšími zaměstnanci společnosti d2d CZ s.r.o.

K získání potřebných podkladů jsem si jako jednu z metod zvolila polostandardizovaný rozhovor. Rozhovor jsem prováděla s někdejšími zaměstnanci společnosti, se kterými jsem si sjednávala individuální schůzky. Z tohoto důvodu mi tato metoda připadala jako nejpříjemnější. Jako výhodu shledávám především přímý kontakt s tázanými a možnost klást doplňující otázky.

Kontakty na někdejší zaměstnance jsem obdržela od zaměstnanců společnosti. Ze seznamu někdejších pracovníků, jsem náhodným výběrem zvolila osoby, které jsem později telefonicky kontaktovala. Setkala jsem se celkem se sedmi někdejšími pracovníky společnosti d2d CZ s.r.o.

Rozhovor jsem si rozčlenila do pěti okruhů, které jsem si označila římskou číslicí:

- I. Obecné informace o bývalém zaměstnanci
- II. Celkový názor na společnost
- III. Příčiny odchodu zaměstnance ze společnosti
- IV. Pohled na problematiku a nápravná opatření z pohledu bývalého zaměstnance
- V. Současná situace bývalého zaměstnance společnosti

Rozhovor tvoří jednoduché otázky, kdy tázaný ohodnocuje podle předem připravené škály určité body a v případě volných otázek odpovídá podle svého uvážení či předchozích zkušeností ve společnosti. Rozhovor nebyl časově náročný z důvodu udržení pozornosti tázaného. Délka rozhovoru trvala přibližně 20 minut.

Účastníci rozhovoru

Vzor formuláře, který mi sloužil jako podklad pro kladení otázek je uveden v příloze č.1. S někdejšími zaměstnanci společnosti jsem se osobně a individuálně scházela. Rozhovoru se zúčastnili někdejší zaměstnanci, kteří ve společnosti d2d zastávali pracovní pozice reprezentant, líder a trenér. Rozhovoru se celkem zúčastnilo 7 někdejších zaměstnanců společnosti d2d CZ s.r.o. Rozhovory jsem prováděla od prosince 2010 do února 2011 v Ostravě.

4.2.1 Vyhodnocení rozhovorů

I. Obecné informace o bývalém zaměstnanci

Rozhovoru se zúčastnili jen muži a to ve věku od 22 do 34 let. Šest z nich uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání úplné středoškolské s maturitou, jeden z nich uvedl vysokoškolské. Doba zaměstnání těchto zaměstnanců ve společnosti se pohybovala od 2 týdnů do jednoho roku.

II. Celkový názor na společnost

V této části rozhovoru šlo o hodnocení podle předem stanovené škály. Část otázek byla zaměřena na otázky, týkající se bývalého přímého nadřízeného pracovníka a část na chod společnosti. Nejvíce kritizována byla pracovní doba a pracovní podmínky. Rovněž tito někdejší zaměstnanci zcela postrádali uznání za dobře odvedenou práci a vybavení pro správné vykonávání práce (auto, telefon). U přímého

nadřízeného bylo nejvíce kritizováno jednání s ostatními zaměstnanci, které nebylo vždy férové, neprojeování uznání nad dokončeným úkolem, a také je velmi často zmiňována neupřímnost vedoucího k zaměstnancům, a to i přes to, že zaměstnanci neměli stejného nadřízeného.

III. Příčiny odchodu zaměstnance ze společnosti

Tato část rozhovoru se skládala z volně položených otázek týkajících se odchodu zaměstnance ze společnosti. Šest zaměstnanců uvedlo, že odešli sami z vlastní iniciativy. Pouze jeden z nich odešel z iniciativy společnosti, a to z tohoto důvodu: zaměstnanec chtěl řešit pracovní podmínky a způsob spolupráce se svým přímým nadřízeným (trenérem), který mu nevyhověl, proto požádal manažera o přidělení jiného trenéra, pod kterým by se mohl dále rozvíjet. Manažer tento problém vyřešil vyhazováním zaměstnance. Někdejší zaměstnanci uvedli jako příčiny svých odchodů především špatnou kolegiálníitu (povyšování se, nezdravá rivalita), nefungující týmovou spolupráci, dlouhou pracovní dobu (6:30–19:30), nedodržení slibů ze strany nadřízeného – neférové jednání, odmítnutí žádosti o pracovní volno ze zdravotních či rodinných důvodů a ve dvou případech byl uveden jako důvod odchodu nalezení nového zaměstnání. Na otázku jak dlouho uvažovali tito zaměstnanci o odchodu ze společnosti se odpovědi rozdělily na dvě skupiny. Jedna část se rozhodovala maximálně dva týdny, zbylá skupina si nechávala delší dobu na promyšlenou, přibližně kolem tří měsíců.

IV. Pohled na problematiku a nápravná opatření z pohledu bývalého zaměstnance

Tato část obsahovala tři otázky, které sloužily k vyjádření názoru na problematiku odchodů. Na otázku jaká nápravná opatření byste doporučil vedení společnosti, aby zaměstnanci tak často neodcházel, tázaní odpověděli: zvýšit zájem vedení o zaměstnance (tázaní se přirovnávali k otrokům, kdy nemají čas se ani najíst, jelikož nadřízený je stále kontroluje a požaduje vyšší výkon), upravit pracovní dobu (maximálně do 17 hodin), nárok na dovolenou (zaměstnanci nemají nárok na dovolenou ani neplacenou – pohružka vyhazovu, zbrzdění kariérního růstu) a fixní plat (společnost jim poskytuje jen velmi zřídka, většina zaměstnanců pracuje na ŽL).

Další otázka se vztahovala k předešlé otázce. Její znění bylo: pokud by výše uvedená nápravná opatření společnost aplikovala, zůstal byste ve společnosti? Tuto odpověď jsem hodnotila u šesti tázaných, jelikož jeden odešel z iniciativy společnosti. Dva z nich odpověděli, že by ve společnosti nezůstali (jeden měl příslib nového

zaměstnání a druhý tuto práci považoval za dočasnou a nehodící se pro jeho osobu). Čtyři z tázaných by v případě uplatnění nápravných opatření společnost neopustili.

Na otázku jestli tito pracovníci někdy zkusili vyjádřit svůj názor na problematiku před nadřízeným, odpověděl jen jeden z nich ano a důsledkem bylo, že musel odejít z organizace. Zbýlých šest tazatelů svůj názor nevyjádřil, jelikož se báli toho, že přijdou o práci, nebo budou mít problémy.

V. Současná situace bývalého zaměstnance společnosti

Poslední část rozhovoru byla složena ze čtyř otázek, zaměřených na současnou situaci a zaměstnání někdejších zaměstnanců společnosti d2d CZ s.r.o. Ze sedmi oslovených pracovníků ani jednomu nechybí práce ve společnosti. Na otázku, co Vám dala práce ve společnosti se odpovědi u všech tázaných shodovaly. Jednalo se o sebevědomí, zodpovědnost, komunikační dovednosti a vůdčí schopnosti (vedení lidí). Tito zaměstnanci pozitivně zpětně hodnotí finance získané prací ve společnosti (4 tázaní), vizi společnosti a její jméno (2 tázaní) a jeden tázaný nepovažuje na společnosti nic pozitivního. Má poslední otázka směřovala na současnou práci těchto zaměstnanců. Šest ze sedmi tázaných má novou práci. Pokud šlo o srovnání nynější práce s prací ve společnosti d2d, tázaní vyjadřovali spokojenost, především s pracovními podmínkami a zázemím, vhodnější pracovní dobou, dobrými vztahy na pracovišti a s řešením problémů.

SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ROZHovorŮ S NĚKDEJŠÍMI ZAMĚSTNANCI

Společnost zaměstnává především mladší zaměstnance, kdy věk nad 30 let je většinou výjimkou. Ve společnosti pracují jak muži, tak ženy. Nejnižší potřebné vzdělání pro práci ve společnosti, v oddělení front office je úplné středoškolské vzdělání s maturitou.

Pracovní doba je od pondělí do pátku, kdy zaměstnanec musí být již v 6:30 ve firmě. Každé ráno se rozdělují týmy, plánuje se den týmu (místo prodeje, počet uzavřených smluv pro každého zaměstnance), probíhají ranní školení, a také navození atmosféry ve formě her. Kolem osmé hodiny ranní, jednotlivé týmy odjíždějí na místa prodeje. Některé týmy jezdí firemními vozy, pro ty, na které už vůz nezbude, musí použít svůj vlastní nebo se na určené místo dopravit jiným způsobem např. autobusem či vlakem. Náklady na dopravu nejsou zaměstnancům propláceny, a to v případě místa prodeje např. Hranice, Prostějov není zrovna zanedbatelná částka.

Trenér musí během dne telefonicky zjišťovat počet uzavřených smluv od svého týmu. Členové týmu musí každé dvě hodiny hlásit počet uzavřených smluv od každého člena týmu. Telefon není rovněž proplácen. Pokud týmům chybí hodně bodů (uzavřených smluv), zůstávají prodávat i delší dobu a ve večerních hodinách je v kanceláři čeká káravý proslov od trenéra či manažera. Týmy prodávají i o státních svátcích, a někdy také o víkendech, když je za týden uzavřen nízký počet smluv. Každou neděli se scházejí zaměstnanci na pozicích lídr, trenér, manažer a plánují společně nadcházející týden. Tyto pravidelné schůzky nejsou pro mnoho pracovníků příjemné, jelikož nemají téměř žádné osobní volno a zvlášť nepříjemné je to pro dojíždějící zaměstnance, kteří nevlastní automobil.

Pokud má zaměstnanec ve společnosti nějaký problém či stížnost týkající se dané práce, nelze tento problém řešit s nadřízeným, zvláště pak ne s manažerem, který se až přehnaně snaží o dodržování firemní příručky a vynucování autority. Zaměstnanci probírají tyto pracovní problémy jen mezi sebou, což nevede k žádnému výsledku, protože žádný z nich to neoznámí manažerovi či trenérovi. Neřešení problémů je jedním z důvodů odchodů zaměstnanců.

Ve společnosti také panuje nezdravá rivalita mezi členy týmu. Každý z nich se snaží o povýšení a o přízeň manažera. Zaměstnanci se mezi sebou navzájem pomlouvají a stěžují cestu k povýšení ostatním kolegům. Tím je také narušena týmová práce kolegů, kteří k sobě nemají vzájemné sympatie.

Zaměstnanci, kteří se dlouho rozhodovali o odchodu z firmy, stále věřili ve vizi společnosti, která jim byla neustále opakována, a také v povýšení, ve kterém viděli především vysoké finanční ohodnocení, které je motivovalo vydržet ve společnosti. Odchod většinou zapříčinilo fyzické či psychické vyčerpání zaměstnance.

Práce ve společnosti nebyla hodnocena jen negativně. Zaměstnanci se zde naučí především komunikačním dovednostem, zodpovědnosti, značně se jim zvedne sebevědomí a dokážou si zde i velmi slušně vydělat peníze (dva tázaní uvedli, že jejich měsíční příjem na pozici lídr se pohyboval okolo 40 000 Kč).

4.3 Dotazníkové šetření

Jako další metodu pro zjištění potřebných informací jsem použila metodu dotazníkového šetření, určenou pro stávající zaměstnance společnosti d2d CZ s.r.o. Dotazník mi připadal jako nejpříjemnější, jelikož je zde zachována anonymita účastníků, a tudíž je větší pravděpodobnost pravdivého vyplnění. Dotazník se skládá z uzavřených otázek, a to z důvodu snadného vyplnění respondenty a následného snadného zpracování a vyhodnocení odpovědí.

Po vyplnění dotazníků, slovně a číselně vyhodnotím odpovědi respondentů na všechny mé otázky, u některých provedu grafické znázornění pomocí koláčového grafu. Poté provedu shrnutí celého dotazníkového šetření, které následně budu srovnávat s výsledky rozhovorů s někdejšími zaměstnanci. Výsledkem tohoto srovnání bude formulace návrhů a doporučení pro organizaci.

Dotazník jsem rozčlenila do čtyř okruhů, které jsem označila římskou číslicí:

- I. Informace o pracovním místě
- II. Spokojenost s prací

- III. Mezilidské vztahy na pracovišti
- IV. Obecné informace o pracovníkovi

Dotazník se skládá z jednoduchých uzavřených otázek, kde respondent vyznačí jednu z předtištěných možností. Dotazník obsahuje 35 otázek a jeho vyplnění trvá zhruba 25 minut. Otázky jsem volila tak, aby zde byla určitá návaznost s rozhovory.

Respondenti výzkumu

Vzor dotazníku, který byl vyplňován zaměstnanci d2d CZ s.r.o. je uveden v příloze č.2. Dotazníky byly vyplněny zaměstnanci ostravské a olomoucké pobočky, a to z důvodu nízkého počtu zaměstnanců v jedné pobočce. Vyplňování se zúčastnili zaměstnanci zastávající různé pracovní pozice od RT, reprezentantů, lídrů až po trenéry. Z 30-ti dotazníků, jsem obdržela 20 vyplněných, což znamená 67 % návratnost. Tento výběrový soubor je považován za reprezentativní. Výsledky je tedy možné stáhnout na celou ostravskou a olomouckou pobočku.

Průběh výzkumu

Vyplňování se uskutečnilo v průběhu měsíce února 2011. Do vyplňování dotazníků jsem zapojila ostravskou a olomouckou pobočku společnosti. K dotazníku jsem přiložila průvodní dopis, ve kterém byl nastíněn účel informací v dotazníku, také způsob vyplňování. Zpět jsem obdržela 20 vyplněných dotazníků.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyplněné dotazníky od zaměstnanců společnosti d2d CZ s.r.o., jsem vyhodnotila a dospěla k těmto zjištěním:

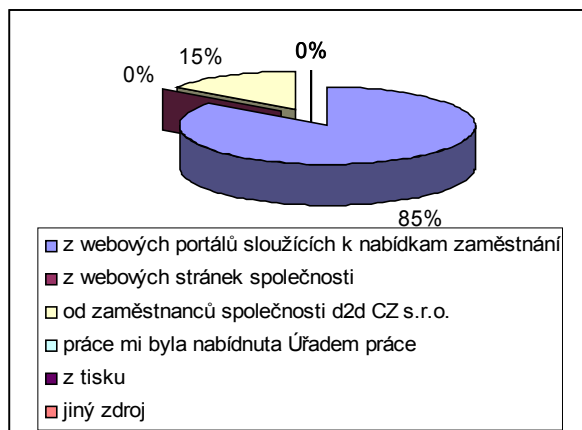
I. Informace o pracovním místě

Otázka 1.1 Odkud jste se dověděl(a) o volném pracovním místě?

85 % zaměstnanců společnosti se o volném pracovním místě dovědělo z webových portálů, sloužících k nabídkám práce především z www.jobs.cz a www.prace.cz a zbylých 15 % se o volném pracovním místě dovědělo od

zaměstnanců společnosti. Společnost nabízí velmi omezený počet metod pro získávání nových zaměstnanců. Společnost prezentuje volná místa jen prostřednictvím internetu.

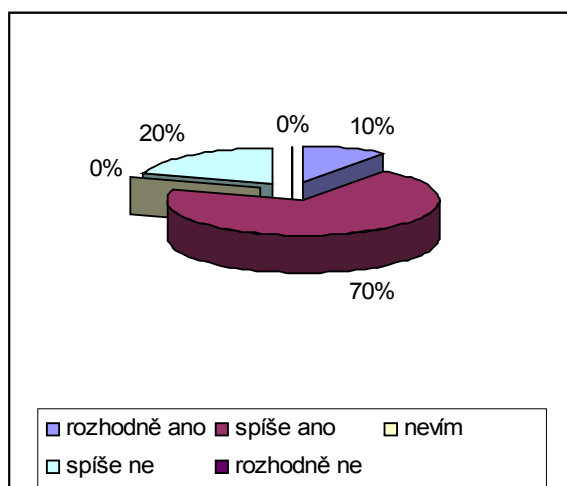
Graf 4.1: Volné pracovní místo (Vlastní zpracování).



Otázka 1.2 Poskytla Vám pracovní nabídka (inzerát) dostatek informací o nabízené pozici?

10 % zaměstnanců se přiklonilo k možnosti „rozhodně ano“. 70 % zaměstnanců k možnosti „spíše ano“ a zbylých 20 % pracovníků k variantě „spíše ne“. V inzerátu jsou vždy uvedeny požadavky na uchazeče, nabídka společnosti a kontaktní údaje na společnost. Zaměstnanci byli s údaji v inzerátech většinou spokojeni.

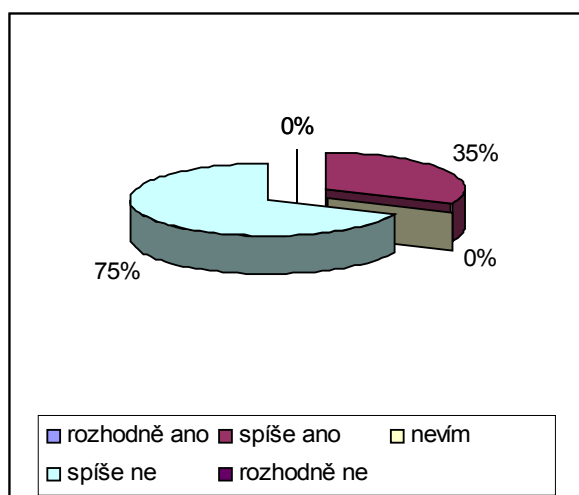
Graf 4.2: Dostatek informací o nabízené pozici v inzerátu (Vlastní zpracování).



Otázka 1.3 Poskytla Vám pracovní nabídka (inzerát) pravdivé informace o nabízené pozici?

35 % zaměstnanců považuje informace v inzerátech za spíše pravdivé a 75 % pracovníků si myslí, že informace jsou spíše nepravdivé. Tento dosti vysoký počet (13 zaměstnanců) je zapříčiněn především informacemi o finančním ohodnocení, benefitech a pracovní době, které nejsou vždy odpovídající realitě.

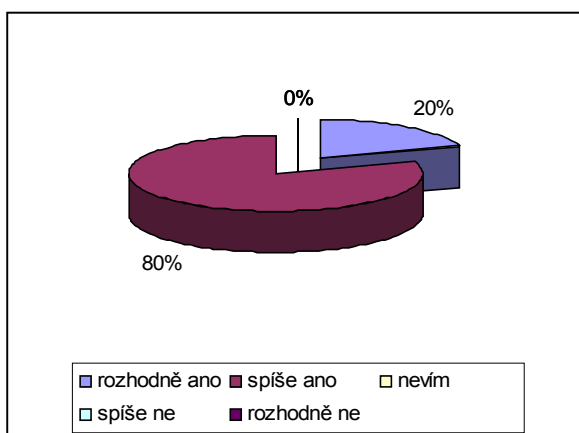
Graf 4.3: Pravdivost informací o nabízené pozici v inzerátu (Vlastní zpracování).



Otázka 1.4 Jak Vám vyhovovala forma výběrového řízení?

20 % zaměstnanců rozhodně vyhovovala, 80 % zaměstnanců spíše vyhovovala forma výběrového řízení. S výběrovým pohovorem s následným tzv. pozorovacím dnem byli spokojeni všichni respondenti.

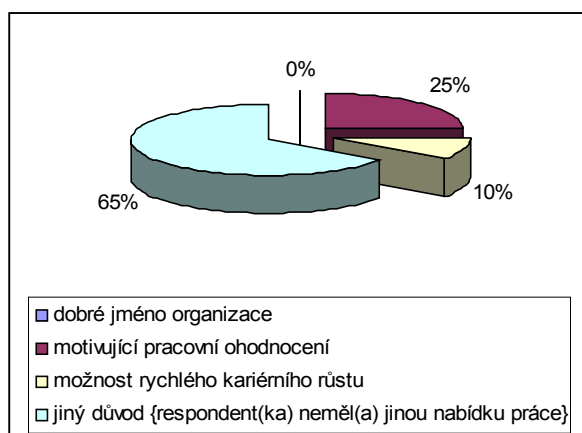
Graf 4.4: Vhodnost formy výběrového řízení (Vlastní zpracování).



Otázka 1.5 Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) reagovat na nabídku zaměstnání?

65 % zaměstnanců reagovalo na nabídku zaměstnání, protože žádnou jinou nabídku práce neměli. 25 % zaměstnanců přilákalo motivující pracovní ohodnocení uvedené v inzerátu a na pohovoru, zbylých 10 % zaměstnanců lákala možnost rychlého kariérního růstu. Společnost zaměstnává i čerstvé absolventy škol, bez předchozí praxe. Tuto možnost mnoho firem nenabízí. Z tohoto důvodu si myslím, že respondenti reagovali na nabídku práce, jelikož společnost neklade žádné specifické požadavky na uchazeče.

Graf 4.5: Důvody reakce na nabídku zaměstnání (Vlastní zpracování).

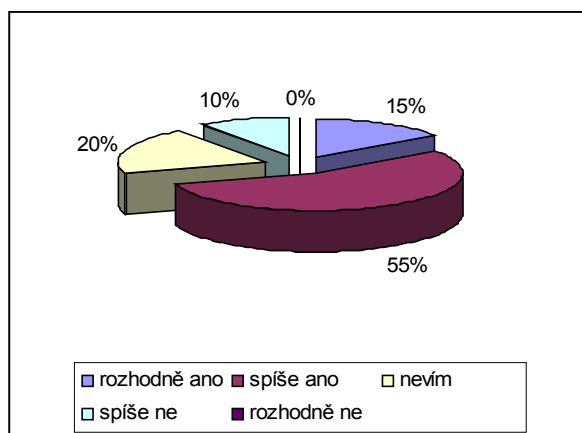


II. Spokojenost s prací

2.1 Otázka Považujete svou práci za zajímavou?

15 % zaměstnanců rozhodně považuje svou práci za zajímavou. 55 % pracovníků si myslí, že jejich práce je spíše zajímavá. 20 % pracovníků neví, jestli je jejich práce zajímavá a jen 10 % zaměstnanců považuje tuto práci za spíše nezajímavou. Zajímavost práce vidí zaměstnanci především v komunikaci s lidmi, vedení týmu a kontestech (např. prodejce dne – prodejce, který prodá největší počet smluv, dostane hmotné nebo finanční ohodnocení).

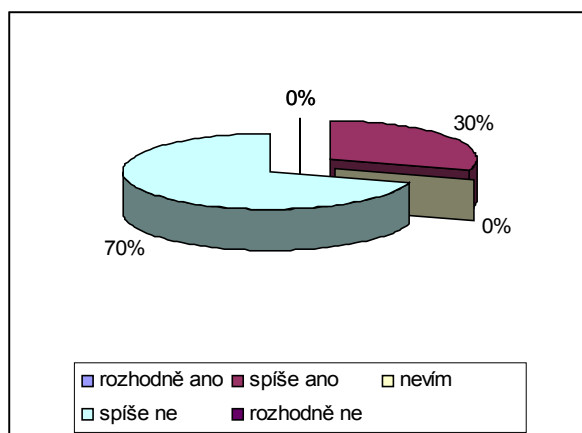
Graf 4.6: Zajímavost práce (Vlastní zpracování).



2.2 *Otázka* Odpovídá současná náplň Vaší práce náplni práce avizované při přijímání?

Největší počet zaměstnanců se přiklonil k možnosti spíše ne (70 %) a 30 % považuje současnou práci za spíše odpovídající avizované práci. 70 % zaměstnanců (14) považuje za hlavní rozdíl v současné a avizované práci především to, že smlouvy se měly nabízet jen firmám, ale v realitě se jedná také o podomní prodej, který není všem zaměstnancům příjemný.

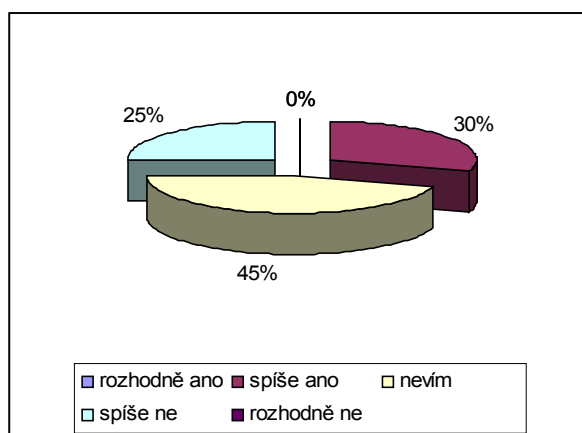
Graf 4.7: Shoda avizované práce a současné náplně práce (Vlastní zpracování).



2.3 *Otázka* Jste s vykonávanou prací spokojen(a)?

6 zaměstnanců je spíše spokojeno s vykonávanou prací (30 %), 9 zaměstnanců neví (45 %) a zbylých 5 zaměstnanců tj. (25 %) spíše s vykonávanou prací spokojeno není. Tyto odpovědi nejsou moc jednoznačné, jelikož je zde převaha odpovědí „nevím“. Na tyto zaměstnance by se především společnost měla zaměřit a změnit jejich pohled na vykonávanou práci. Vedení by mělo komunikovat se svými zaměstnanci a zjišťovat jejich názory a případné připomínky k práci. Nespokojení zaměstnanci často uvažují o odchodu ze zaměstnání.

Graf 4.8: Spokojenost s prací (Vlastní zpracování).



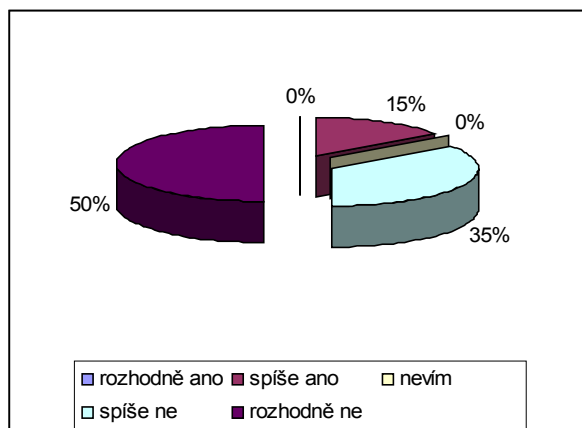
2.4 Otázka *Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) NEVÍM, SPÍŠE NE nebo ROZHODNĚ NE uvažujete o změně zaměstnání?*

Tato otázka se týkala 14-ti zaměstnanců (70 %) tzn. těch, kteří nevědí, zda jsou s vykonávanou prací spokojeni nebo těch, kteří s prací spíše spokojeni nejsou. Z těchto čtrnácti zaměstnanců 4 zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání, 5 zaměstnanců neví a zbylých 5 zaměstnanců o změně zaměstnání zatím neuvažuje.

2.5 Otázka *V případě problému na pracovišti, stavíte se iniciativně k situaci a předkládáte svému nadřízenému návrhy k řešení problému?*

15 % zaměstnanců se přiklonilo k možnosti spíše ano. 35 % zaměstnanců se spíše nestaví iniciativně k situaci a nepředkládá svému nadřízenému návrhy k řešení problému a 50 % zaměstnanců se rozhodně nepředkládá nadřízenému návrhy k řešení problému. Zaměstnanci mají obavy především z negativní reakce nadřízeného, který nerad s nimi řeší jejich názory či připomínky k určitému problému. 3 zaměstnanci, kteří uvedli možnost „spíše ano“ zastávají pozici trenéra.

Graf 4.9: Předkládání návrhů k řešení problému (Vlastní zpracování).



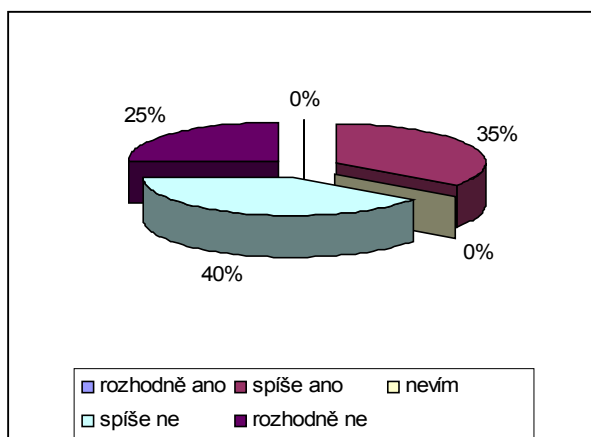
2.6 Otázka *Pokud jste odpověděl(a) v předchozí otázce ROZHODNĚ ANO nebo SPÍŠE ANO, byl některý z Vašich návrhů aplikován?*

Spíše ano odpověděli celkem 3 zaměstnanci (15 %), což je velmi nízký počet. Z těchto tří návrhů byl aplikován pouze jeden. Zbylé dva byly zamítnuty.

2.7 Otázka *Máte k dispozici služební vůz pro výkon své práce?*

35 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 40 % pracovníků se přiklonilo k variantě spíše ne a 25 % pracovníků odpovědělo, že služební automobil rozhodně k dispozici nemá. Tento fakt je zapříčiněn nízkým počtem služebních vozů na pobočce. Většinou má každá pobočka 2 až 3 vozy, které slouží pro výkon práce. Někteří zaměstnanci používají své vlastní vozy. Pokud zaměstnanec vůz nevlastní, musí se na místo dopravit jiným způsobem (MHD, taxi).

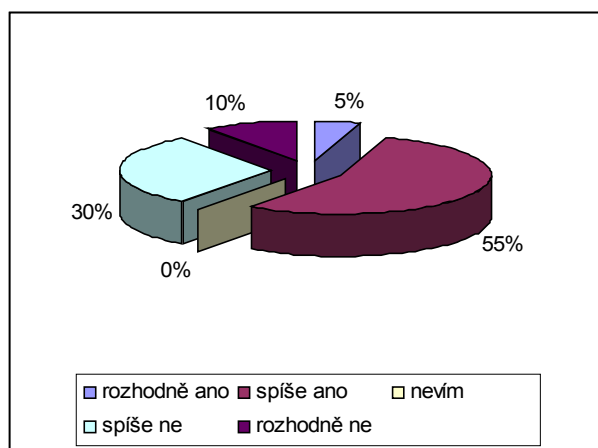
Graf 4.10: Služební vůz pro výkon práce (Vlastní zpracování).



2.8 Otázka *Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?*

1 zaměstnanec (5 %) je se svým finančním ohodnocením rozhodně spokojen. 55 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svým finančním ohodnocením. 30 % pracovníků je spíše nespokojeno a 10 % (2 zaměstnanci) je rozhodně nespokojeno se svým finančním ohodnocením. Z výsledků vyplynulo, že 60 % zaměstnanců je spokojeno se svým finančním ohodnocením, což je větší polovina respondentů. Zbylých 40 % zaměstnanců se svým finančním ohodnocením velmi spokojeno není. Spokojenost s finančním ohodnocením se odvíjí u každého zaměstnance od počtu uzavřených smluv.

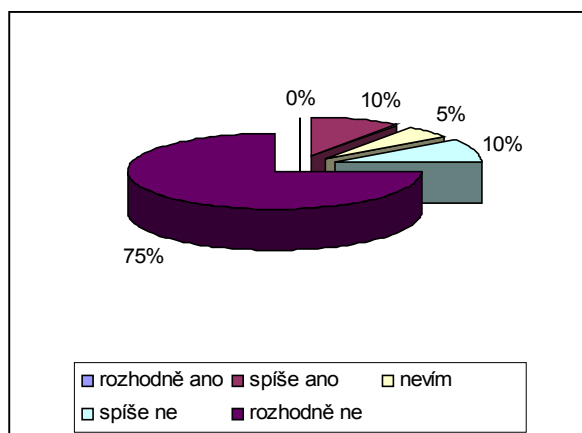
Graf 4.11: Spokojenost s finančním ohodnocením (Vlastní zpracování).



2.9 Otázka *Vyhovuje Vám pracovní doba?*

Dvěma zaměstnancům pracovní doba spíše vyhovuje (10 %), jeden zaměstnanec (5 %) neví, jestli je pracovní doba vyhovující. 2 zaměstnanci považují pracovní dobu za spíše nevyhovující (10 %) a zbylým 75 % zaměstnancům rozhodně pracovní doba nevyhovuje. Za zcela nevyhovující považuje pracovní dobu 15 z 20-ti zaměstnanců, což je velmi vysoký počet. Toto číslo přisuzují zejména dlouhé pracovní době, kdy je zaměstnanec každý den v práci do večerních hodin.

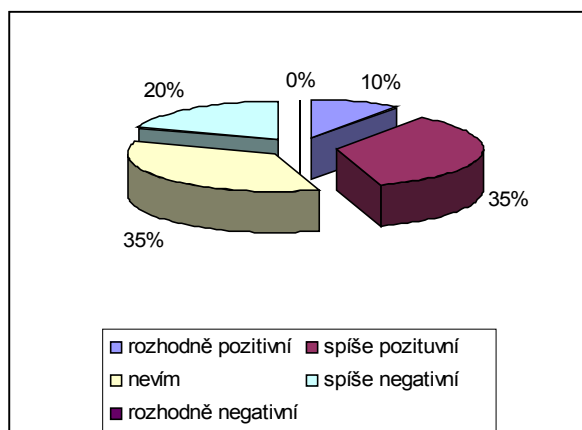
Graf 4.12: Pracovní doba (Vlastní zpracování).



2.10 Otázka Jaký je Váš celkový názor na společnost?

Rozhodně pozitivní názor na společnost má 10 % zaměstnanců, spíše pozitivní názor má 35 % zaměstnanců, 35 % zaměstnanců se přiklání k možnosti „nevím“ a zbylých 20 % pracovníků má názor na společnost za spíše negativní. Názor na společnost se u každého zaměstnance odvíjí od jiných záležitostí. Pozitivní názor může ovlivňovat dodržování firemních pravidel a hodnot podniku. Negativní názor může ovlivňovat přílišné, někdy až nadbytečné dodržování firemních pravidel.

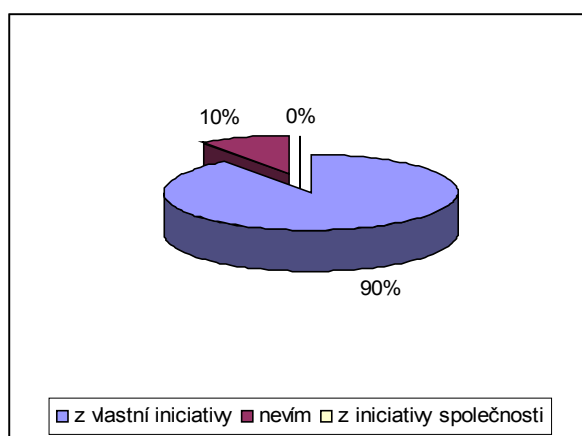
Graf 4.13: Celkový názor na společnost (Vlastní zpracování).



2.11 Otázka Z jakého důvodu zaměstnanci nejčastěji odcházejí ze společnosti?

90 % zaměstnanců se přiklonilo k možnosti, že zaměstnanci odcházejí ze společnosti z vlastní iniciativy a zbylých 10 % zaměstnanců neví, proč zaměstnanci opouštějí společnost. Ani jeden ze zaměstnanců nevyznačil možnost v dotazníku „zaměstnanci odcházejí z iniciativy společnosti“. 90 % zaměstnanců je velmi vypovídající o tom, že ve společnosti panuje velká fluktuace pracovníků. Zbylých 10 % zaměstnanců je ve společnosti krátkou dobu, tudíž se v této záležitosti příliš neorientuje.

Graf 4.14: Důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti (Vlastní zpracování).



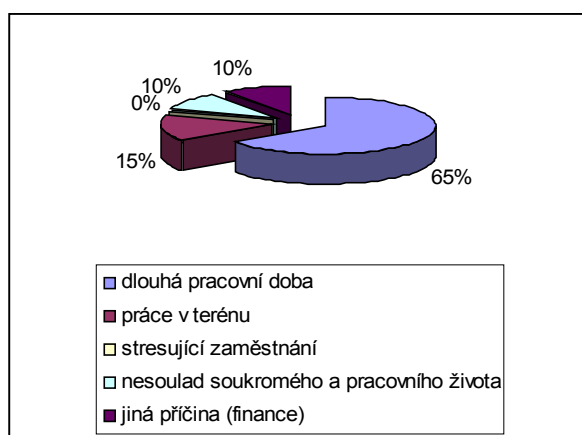
2.12 Otázka Pokud jste v předchozí otázce uvedl(a) Z VLASTNÍ INICIATIVY, jaká byla nejčastěji uváděná příčina odchodů těchto zaměstnanců?

Tato otázka se týkala 18-ti zaměstnanců, kteří v předchozí otázce zvolili variantu odchod z vlastní iniciativy (90 %). Podle 9-ti zaměstnanců byla jako nejčastěji uváděná příčina odchodů ze zaměstnání pracovní doba. 3 zaměstnanci považují za příčinu odchodů nízký výdělek. 2 zaměstnanci spatřují příčinu odchodů v nesouladu soukromého a pracovního života. Další 2 zaměstnanci považují za příčinu odchodů zaměstnanců zdravotní problémy těchto pracovníků, 1 zaměstnanec spatřuje příčinu odchodu v době dojíždění do zaměstnání a 1 zaměstnanec v nefungující týmové práci. Nejvíce zaměstnanců se přiklání k nevhodné pracovní době, která byla pro velký počet zaměstnanců nevyhovující.

2.13 Otázka V čem Vy osobně vidíte hlavní nevýhodu této práce?

Sami zaměstnanci shledávají jako největší nevýhodu práce ve společnosti d2d dlouhou pracovní dobu (65 %). 15 % pracovníků se přiklonilo k možnosti práce v terénu, která se nelíbí třem zaměstnancům, 10 % zaměstnanců vidí nevýhodu v nesouladu soukromého a pracovního života a zbylých 10 % pracovníků ve financích. Zaměstnancům společnosti většinou vadí ty samé skutečnosti, které stály za odchodem některých zaměstnanců.

Graf 4.15: Nevýhody práce ve společnosti (Vlastní zpracování).

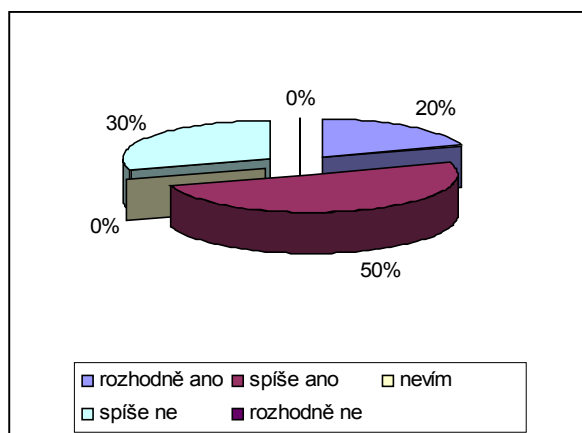


III. Mezilidské vztahy na pracovišti

3.1 Otázka Podílíte se se zájmem na týmové práci?

20 % zaměstnanců se rozhodně se zájmem podílí na týmové práci, 50 % zaměstnanců uvedlo možnost spíše ano a zbylých 30 % zaměstnanců uvedlo, že se spíše nerado podílí na týmové práci. Zaměstnanci, kteří uvedli, že se spíše neradi podílí na týmové práci, spatřují příčinu především ve špatných vztazích se svými spolupracovníky, se kterými nechtějí pracovat v jednom týmu.

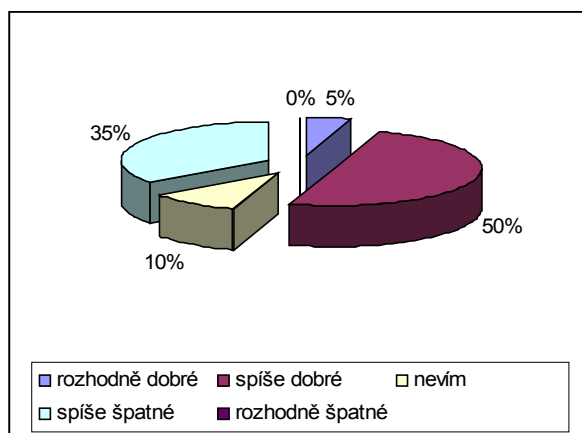
Graf 4.16: Zájem o týmovou práci (Vlastní zpracování).



3.2 Otázka Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?

5 % zaměstnanců považuje vztahy se svými spolupracovníky za rozhodně dobré. 50 % pracovníků společnosti považuje vztahy za spíše dobré. 2 zaměstnanci (10 %) zvolili variantu „nevím“ a 35 % zaměstnanců považuje vztahy se svými spolupracovníky za spíše špatné.

Graf 4.17: Vztahy se spolupracovníky (Vlastní zpracování).



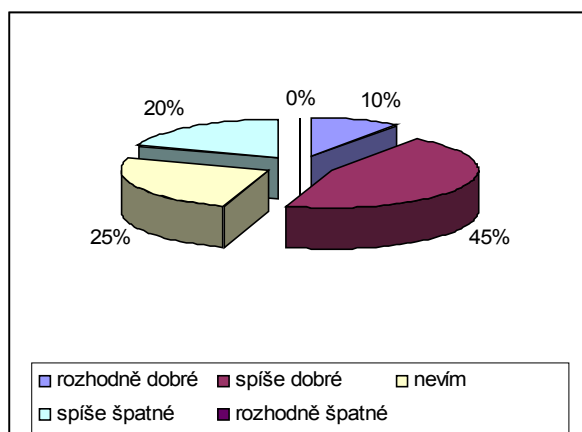
3.3 Otázka Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) SPÍŠE ŠPATNĚ nebo ROZHODNĚ ŠPATNĚ považujete za příčinu těchto nepříliš dobrých vztahů nezdravou rivalitu mezi členy týmu?

Tato otázka se týkala 7 zaměstnanců, kteří považují vztahy se svými pracovníky za spíše špatné. Všechny 7 zaměstnanců (100 %) považuje za příčinu nepříliš dobrých vztahů nezdravou rivalitu mezi členy týmu.

3.4 Otázka Jaké máte vztahy s Vašimi nadřízenými?

Rozhodně dobré považuje vztahy se svými nadřízenými 10 % zaměstnanců. Za spíše dobré považuje tyto vztahy 45 % zaměstnanců. 25 % pracovníků vyznačilo možnost „nevím“ a za spíše špatné považuje vztahy s nadřízenými 20 % zaměstnanců. Odpovědi se značně různily, jelikož zaměstnanci nemají stejného přímého nadřízeného.

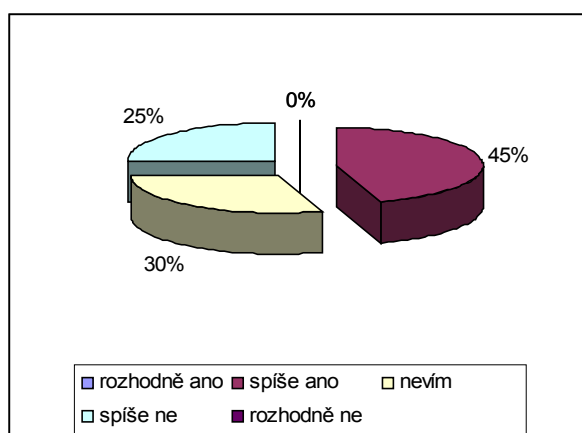
Graf 4.18: Vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování).



3.5 Otázka Podporuje Váš přímý nadřízený spolupráci?

45 % zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený spíše podporuje spolupráci. 30 % zaměstnanců se rozhodlo pro možnost „nevím“ a 25 % zaměstnanců se ztotožňuje s možností spíše ne. Každý nadřízený pracovník by měl podporovat spolupráci svého týmu, jelikož má z těchto lidí dříve nebo později peníze (pozice trenér). Na vině můžou být také nedostatečné komunikační dovednosti nadřízeného.

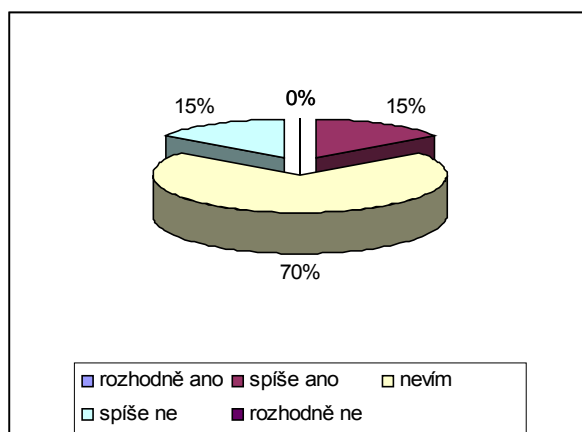
Graf 4.19: Podpora spolupráce ze strany nadřízeného (Vlastní zpracování).



3.6 Otázka Jedná s Vámi přímý nadřízený vždy férově?

70 % zaměstnanců zvolilo neutrální možnost „nevím“, což je větší polovina. 15 % pracovníků považuje jednání nadřízeného za spíše férové a 15 % pracovníků si myslí, že toto jednání je spíše neférové. Důvodem odpovědi nevím, je pravděpodobně to, že sám zaměstnanec neví, jak to s ním jeho nadřízený myslí.

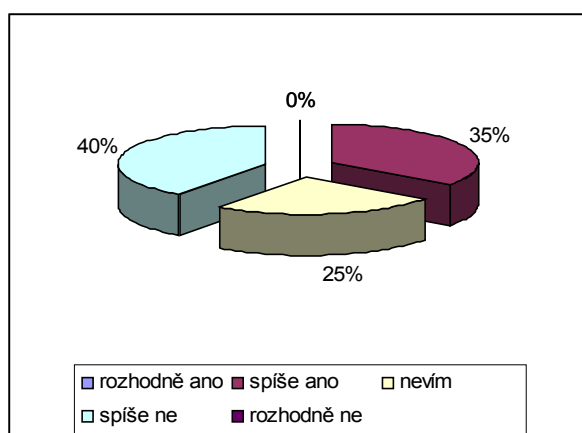
Graf 4.20: Férové jednání ze strany nadřízeného (Vlastní zpracování).



3.7 Otázka Koučuje a rozvíjí přímý nadřízený Vaše schopnosti?

40 % zaměstnanců se přiklonilo k možnosti spíše ne. Pro možnost „nevím“ se rozhodlo 25 % pracovníků a 35 % pracovníků si myslí, že nadřízený spíše rozvíjí a koučuje jejich schopnosti. Příčinou může být nedostatečné vyškolení pracovníků, kteří řídí svůj tým.

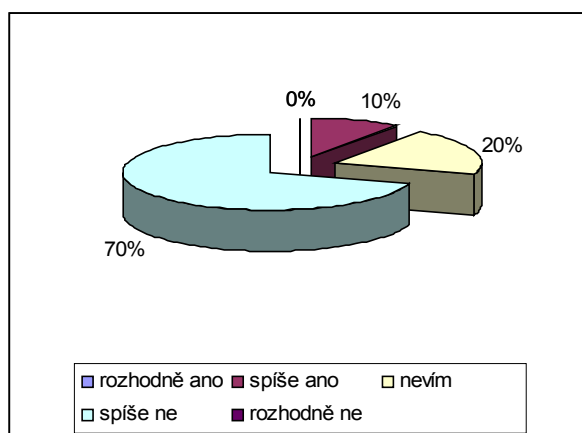
Graf 4.21: Koučování a rozvíjení schopností ze strany nadřízeného (Vlastní zpracování).



3.8 Otázka Projevuje Váš přímý nadřízený uznání nad dokončeným úkolem?

14 z 20-ti zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený spíše neprojevuje uznání nad dokončeným úkolem (70 %). 4 zaměstnanci zvolili variantu „nevím“ (20 %) a zbývajících 2 zaměstnanci (10 %) se ztotožnili s variantou spíše ano. Přímý nadřízený nechválí své nadřízené v případě dobře splněného úkolu (hodně prodaných smluv), bere to jako samozřejmost. Nadřízený vyjádří svá očekávání a postoj k práci zaměstnanců, jen v případě nepříliš dobře splněného úkolu (nízký počet prodaných smluv).

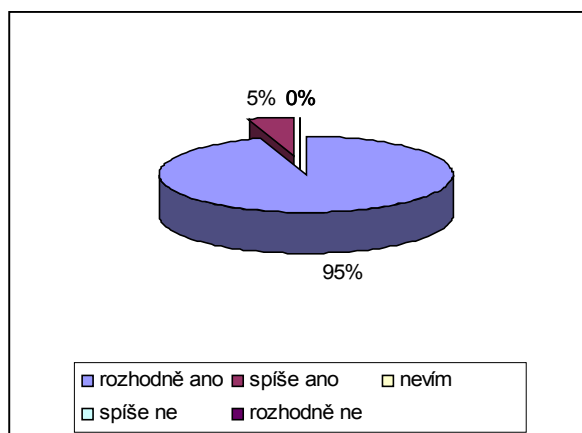
Graf 4.22: Uznání nad dokončeným úkolem ze strany nadřízeného (Vlastní zpracování).



3.9 Otázka Vyjádřil přímý nadřízený vždy svá očekávání?

95 % zaměstnanců se ztotožňuje s variantou „rozhodně ano“, tzn. přímý nadřízený vyjádřil vždy svá očekávání. Zbýlých 5 % zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ano“, tzn. přímý nadřízený většinou vyjadřuje svá očekávání. Všichni zaměstnanci se vyjádřili kladně na tuto otázku. Nadřízený ví, co od zaměstnanců požaduje a očekává, a také jim to dokáže interpretovat.

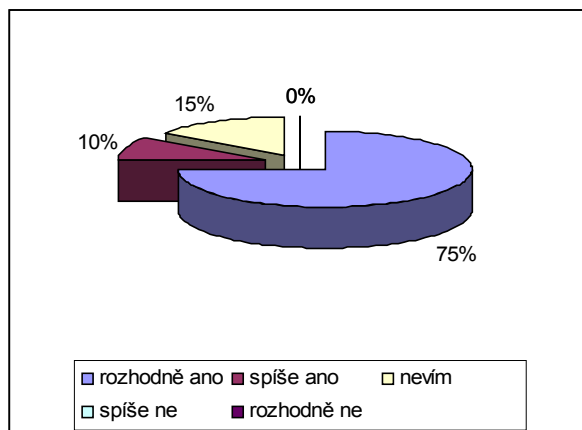
Graf 4.23: Vyjádření očekávání ze strany nadřízeného (Vlastní zpracování).



3.10 Otázka Střídají se ve společnosti často zaměstnanci?

75 % zaměstnanců si myslí, že ve společnosti se velmi často střídají zaměstnanci. 10 % zaměstnanců zvolilo možnost, že zaměstnanci se spíše střídají a 15 % neví, jestli se zaměstnanci ve společnosti často střídají. Odpověď nevím, může být důsledkem krátkodobého zaměstnání dotazovaných zaměstnanců ve společnosti, kdy tito pracovníci ještě nejsou plně seznámeni s firmou.

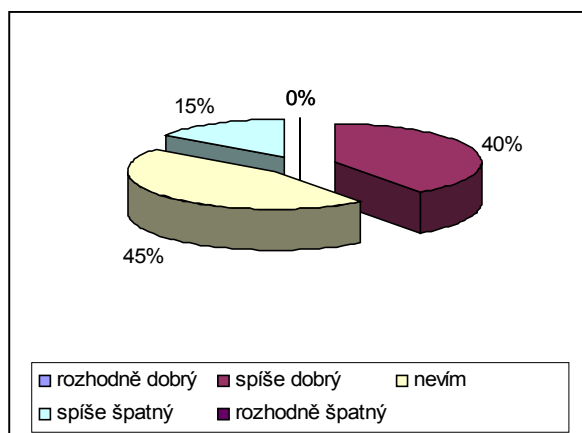
Graf 4.24: Střídání zaměstnanců ve společnosti (Vlastní zpracování).



3.11 Otázka Jak byste ohodnotil(a) zájem společnosti o zaměstnance?

40 % zaměstnanců považuje zájem společnosti o zaměstnance za spíše dobrý. 45 % zaměstnanců použilo neutrální odpověď „nevím“ a 15 % zaměstnanců považuje zájem společnosti o zaměstnance za spíše špatný. Tady se jedná především o možnost pracovního volna ze zdravotních či rodinných důvodů, nebo vyhovění zaměstnanci v pracovních otázkách.

Graf 4.25: Zájem společnosti o zaměstnance (Vlastní zpracování).

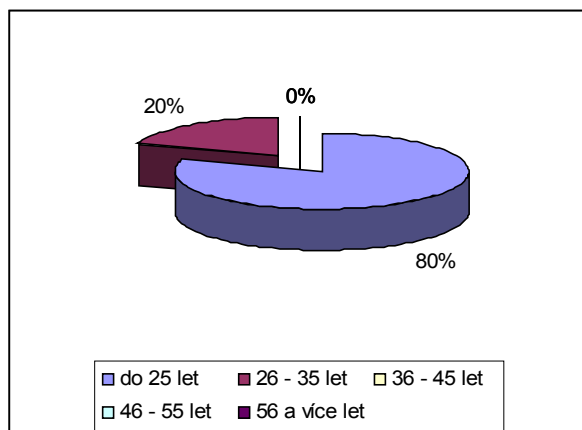


IV. Obecné informace o pracovníkovi

4.1 Otázka Váš věk?

80 % zaměstnanců (16) je ve věku do 25 let a zbylých 20 % zaměstnanců (4) se pohybuje ve věkové hranici 26 – 35 let. Tato skutečnost ukazuje na velmi mladý pracovní kolektiv, kdy zaměstnanci starší 35 let se ve firmě vůbec nevyskytují.

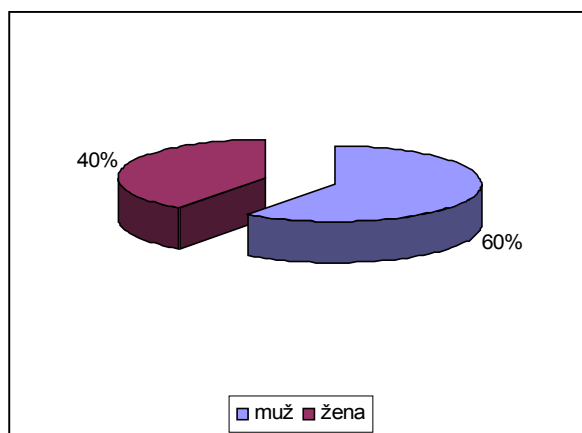
Graf 4.26: Věk zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování).



4.2 Otázka Pohlaví?

12 zaměstnanců jsou muži a 8 ženy. Můžeme říci, že ve firmě je rovnoměrné zastoupení mužů a žen.

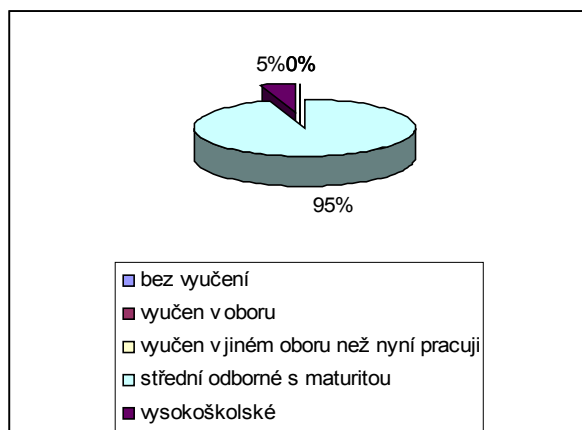
Graf 4.27: Pohlaví zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování).



4.3 Otázka Nejvyšší dosažené vzdělání?

19 zaměstnanců uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné s maturitou a 1 zaměstnanec má vzdělání vysokoškolské.

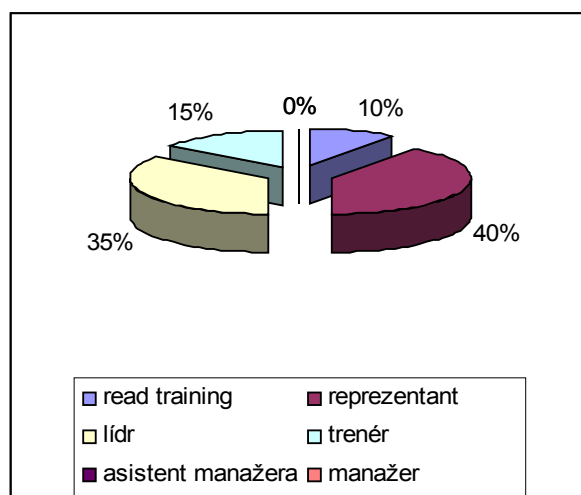
Graf 4.28: Vzdělání zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování).



4.4 Otázka Jakou pracovní pozici zastáváte?

2 zaměstnanci pracují na pozici RT, 8 pracovníků na pozici reprezentant, 7 pracovníků na pozici líder a 3 pracovníci na pozici trenér.

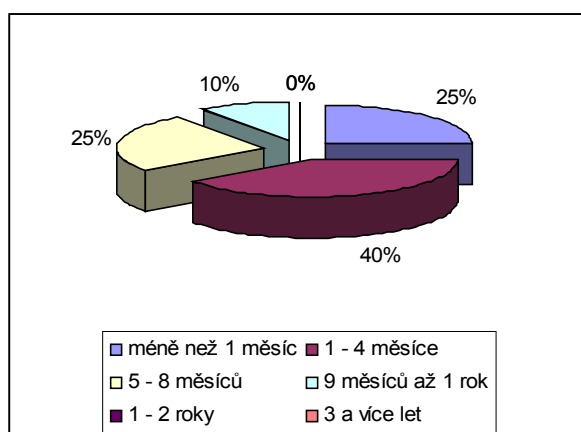
Graf 4.29: Pracovní pozice zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování).



4.5 Otázka Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti?

5 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 měsíc. 1 – 4 měsíce pracuje ve společnosti 8 zaměstnanců, 5 – 8 měsíců 5 zaměstnanců a zbývající 2 pracovníci 9 měsíců až 1 rok. Ti zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než jeden měsíc, jsou na pozicích RT a reprezentant. 1 – 4 měsíce pracují ve společnosti většinou zaměstnanci na pozicích reprezentanta nebo lídra. 5 – 8 měsíců je doba pro vypracování se na pozici lídra nebo trenéra. A doba nad 9 měsíců až 1 roku, je většinou určena pro pozici trenér. Nad 1 rok nepracuje ve společnosti žádný z respondentů.

Graf 4.30: Doba zaměstnání pracovníků ve společnosti (Vlastní zpracování).

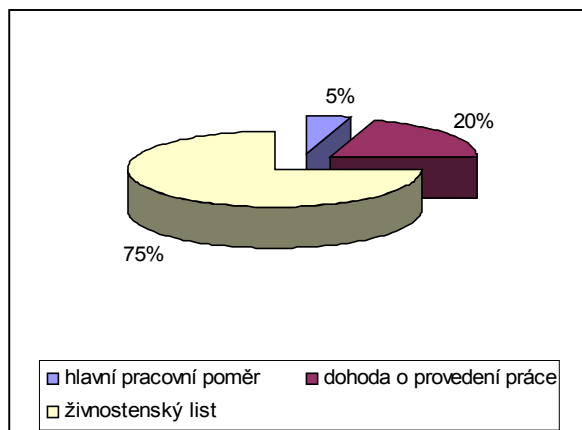


4.6 Otázka Na jaký typ pracovního poměru jste zaměstnán(a)?

15 zaměstnanců pracuje na živnostenský list, 4 zaměstnanci na dohodu o provedení práce a 1 zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Pracovníci zastávající pozici RT a z počátku pozici reprezentanta pracují na dohodu o provedení práce. Poté se

rozhodne, co se zaměstnancem dále, jestli bude podnikat na svůj ŽL, nebo by měl zájem o hlavní pracovní poměr.

Graf 4.31: Pracovní poměr zaměstnanců společnosti (Vlastní zpracování).



4.4 Analýza odchodů zaměstnanců

Pomocí interních dat společnosti, jsem vyčíslila průměrné počty zaměstnanců, a také průměrné počty odchodů zaměstnanců za jednotlivé roky. Společnost d2d CZ s.r.o., byla založena v roce 2007, z tohoto důvodu se budu zabývat výpočty pouze v tříletém časovém období, od roku 2008 do 2010. Pro přehlednost jsem potřebné údaje znázornila v tabulce.

Tab. 4.1: Průměrný počet zaměstnanců a odchody zaměstnanců ve společnosti d2d CZ s.r.o. (Vnitropodnikové materiály: d2d CZ s.r.o.).

ROK	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců za dané období	50	96	150
Průměrný počet odchodů zaměstnanců za dané období	11	42	78
Průměrný počet zaměstnanců na jednu pobočku	10	12	15
Počet poboček společnosti v daném roce	5	8	10

Ukazatel intenzity odchodů (míra odchodů, míra fluktuace)

Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli

x 100

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Míra odchodů 2008

$$(11 / 50) \times 100 = 22 \%$$

Míra odchodů 2009

$$(42 / 96) \times 100 = 44 \%$$

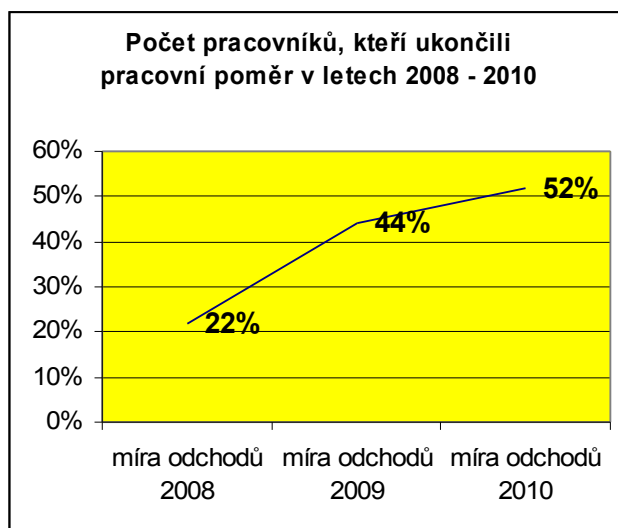
Míra odchodů 2010

$$(78 / 150) \times 100 = 52 \%$$

Průměrná míra odchodů za roky 2008 – 2010

$$(22 \% + 44 \% + 52 \%) / 3 = 39 \%$$

Graf 4.1: Počet pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr v letech 2008 – 2010 (Vlastní zpracování).



Z výpočtů, a také z grafu je jasně zřetelný neustálý nárůst intenzity odchodů zaměstnanců. Pokud se společnost nebude tímto problémem do budoucna zabývat, bude pro ni velkým problémem udržet ve společnosti kvalitní zaměstnance. Může to skončit i uzavíráním jednotlivých poboček, namísto plánované expanze společnosti. Důkazem je i to, že z dotazovaných 27 zaměstnanců (rozhovory + dotazníky), žádný z nich nepracoval nebo nepracuje ve společnosti delší dobu než 1 rok.

Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců

Společnost neprovádí žádné výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci. Z tohoto důvodu společnost nezná přesné a konkrétní důvody odchodů těchto zaměstnanců. Odcházející zaměstnanci většinou jen nastíní důvod svého odchodu, aby se vyhnuli dalším otázkám a vysvětlování. Tento způsob je velmi neefektivní, jelikož si společnost nezaznamenává údaje, týkající se těchto odchodů.

Společnost, by měla s každým odcházejícím zaměstnancem vést výstupní pohovor, nebo si alespoň od odcházejícího zaměstnance zajistit vyplnění výstupního dotazníku. Tyto informace zajisté společnosti prospějí. Společnost by zjistila přesné důvody odchodů, a mohla by tak na ně reagovat a předcházet jim do budoucna. Jestli se společnost nebude zajímat o tyto důvody, může počítat s rostoucí mírou odchodů, která už v roce 2010 byla více než 50 %.

Jelikož jsem prováděla rozhovory s někdejšími zaměstnanci společnosti, byly mi důvody jejich odchodů sděleny. Pokusím se je seřadit podle důležitosti, kterou společnosti tito někdejší zaměstnanci přikládali:

1. nevhodná pracovní doba,
2. nedodržení slibů ze strany nadřízeného – neférové jednání, odmítnutí žádosti o volno ze zdravotních či rodinných důvodů, nízký zájem vedení o zaměstnance,
3. nízký výdělek ve společnosti,
4. práce jako taková (nepovažují ji za perspektivní – práce v terénu),
5. nalezení nového zaměstnání,
6. špatná kolegalita (povyšování se, nezdravá rivalita) a nefungující týmová spolupráce,
7. nesoulad soukromého a pracovního života,
8. dojíždění do zaměstnání.

Vzájemný vztah pracovní doby a spokojenosti s prací

Nejčastěji uváděná příčina odchodů zaměstnanců byla nevyhovující pracovní doba. Proto jsem si položila otázku, zda-li je pracovní doba závislá na spokojenosti zaměstnanců s prací. Za závisle proměnnou (y) jsem si zvolila pracovní dobu a za nezávisle proměnnou (x) spokojenost s prací. Pomocí koeficientu korelace a bodového grafu s lineární spojnicí trendu, vyjádřím vzájemnou závislost či nezávislost mezi spokojeností s vykonávanou prací a pracovní dobou.

Vycházela jsem z údajů v dotazníku v podkapitole 4.3.1 mé práce. Obě otázky měly pěti-stupňovou bodovací škálu. Abych mohla použít statistické výpočty, přiřadila jsem jednotlivým možnostem číselnou hodnotu, v tomto pořadí:

- 1 – rozhodně ano,
- 2 – spíše ano,
- 3 – nevím,
- 4 – spíše ne,
- 5 – rozhodně ne.

Odpovědi 20 respondentů dotazníkového šetření, jsem seřadila do přehledné tabulky o dvou sloupcích.

Tab. 4.2: Odpovědi respondentů vyjádřeny v číselných hodnotách (Vlastní zpracování).

Spokojenost s prací (x)	Pracovní doba (y)
2	2
2	2
2	3
2	4
2	4
2	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
3	5
4	5
4	5
4	5
4	5
4	5

Koeficient korelace

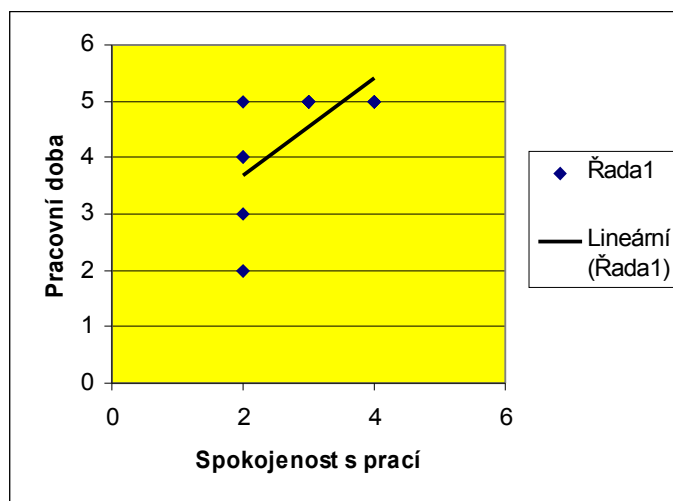
Tuto simultánní charakteristiku jsem vypočetla pomocí Microsoft Excelu a statistické funkce s názvem CORELL. Výsledkem byla hodnota 0,66, tzn. mezi spokojeností s prací a pracovní dobou, existuje středně silná závislost

Bodový graf s lineární spojnicí trendu

Graf jsem vytvořila pomocí Microsoft Excelu. Nejvhodnějším typem grafu byl (pro mé účely) graf bodový, kde jsem následně přidala lineární spojnicí trendu. Čím blíže jsou jednotlivé body (puntíky v grafu) u spojnice trendu, tím existuje vyšší závislost mezi jednotlivými proměnnými.

Z grafu uvedeného viz. níže, vyplývá, že mezi spokojeností s prací a pracovní dobou existuje středně silná závislost. Odpověď na mou otázku, zda-li je pracovní doba závislá na spokojenosti zaměstnanců s prací, odpovídám ano. Pracovní doba je závislá na spokojenosti zaměstnanců s prací.

Graf 4.2: Vzájemná závislost pracovní doby a spokojenosti s prací (Vlastní zpracování).



5. FORMULACE VLASTNÍCH DOPORUČENÍ K OPTIMALIZACI ANALYZOVANÉHO PROCESU

5.1 Popis problémů v organizaci

Z vyhodnocených dotazníků a rozhovorů se pokusím zformulovat a navrhnout doporučení pro společnost d2d CZ, s.r.o. Bude se zabývat možnostmi, které povedou ke snížení odchodů a stabilizaci zaměstnanců, a také hlavními důvody těchto odchodů.

Společnost d2d disponuje v dnešní době 10-ti pobočkami v České a Slovenské republice. Ve společnosti pracuje více než 200 zaměstnanců (back + front office). Průzkum jsem prováděla s pracovníky ostravské a olomoucké pobočky. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 20 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance, jejichž věk nepřesahuje 35 let, zastávají pracovní pozice RT (2 respondenti), reprezentant (8 respondentů), líder (7 respondentů) nebo trenér (3 respondenti). 19 respondentů z 20-ti má středoškolské vzdělání, jen 1 respondent disponuje vzděláním vysokoškolským.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů jsem zformulovala následující problémy:

A) Ze společnosti odchází velké množství zaměstnanců a to i těch, kteří ve společnosti pracují již delší dobu. Společnost nezná důvody odchodů těchto zaměstnanců, a proto na ně není schopna reagovat.

 **Zvýšit povědomí společnosti o zaměstnancích, a také o důvodech odchodů zaměstnanců.**

B) Společnost v inzerátech a při přijímacím řízení nesděluje vždy pravdivé informace, týkající se práce ve společnosti. Současná náplň práce, neodpovídá náplni práce avizované při přijímání.

 **Poskytnout každému kandidátovi realistický pohled na nabízené zaměstnání.**

C) Velká část dotazovaných zaměstnanců se nepříliš často aktivně zapojuje do chodu společnosti a nepředkládá v případě problému na pracovišti svému nadřízenému návrhy k řešení problému. Zaměstnanci rovněž postrádají uznání za dobře odvedenou práci.



Motivovat zaměstnance, zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

D) Pracovníci nejsou zcela spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci.



Zvýšit spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením.

E) Hlavním důvodem odchodů zaměstnanců je nevhodná pracovní doba.



Upravit pracovní dobu. Přesunout nedělní střetnutí zaměstnanců na pracovní den.

5.2 Formulace doporučení pro organizaci

A) ZVÝŠIT POVĚDOMÍ SPOLEČNOSTI O ZAMĚSTNANCÍCH

Společnost by měla začít provádět personální audit nebo si na něj najmout agenturu. Konkrétně bych doporučovala audit spokojenosti zaměstnanců, který odhaduje flukтуаční tendence a předpovídá míru fluktuace. Pro společnost by byl také velmi prospěšný audit interpersonální komunikace, audit silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a jejich rozvoje, a také audit stability a fluktuace zaměstnanců.

DŮVODY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

Pro zjištění příčin, proč zaměstnanci odcházejí ze společnosti, by měl manažer nebo jeho asistent s každým z těchto pracovníků vést standardizovaný výstupní pohovor, který by se poté zakládal a v případě potřeby, sloužil k dalším analýzám či k zamezení odchodů, právě ze zjištěných důvodů. Druhou variantou může být zavedení standardizovaného výstupního dotazníku, který by odcházející pracovník vyplnil a poté odevzdal.

B) POSKYTNOUT KANDIDÁTŮM REALISTICKÝ POHLED NA NABÍZENOU PRÁCI

Tento přístup je nejčastějším způsobem, jak usměrnit nereálná očekávání. Zahrnuje upřímnou a otevřenou diskusi o úkolech pracovního místa, očekávané úrovni výkonu, spolupracovnících a pracovním prostředí, o pravidlech a politice, pracovní kultuře, manažerském stylu a finanční stabilitě organizace nebo o jiných tématech, u kterých je potřeba minimalizovat případné budoucí překvapení. Jelikož je potřeba nabízené místo i společnost uchazeči vykreslit v nejlepším světle, měla by podobná realistická líčení pracovního místa zdůrazňovat především jeho kladné stránky, neměla by se ale vyhýbat ani negativním stránkám. Pokud uchazeč tyto negativa odhalí až po nástupu do zaměstnání, mohou ho přimět odejít ze společnosti nebo ho připraví o motivaci. Společnost chce nalákat uchazeče právě na inzeráty umístěné na internetu. Společnost se domnívá, že uchazeči na některé informace později zapomenou a nebudou se jimi dále zabírat. Ale právě tyto nepravdivé informace jsou důsledkem toho, že uchazeč odejde ze společnosti už při druhém kole přijímacího řízení, které se odehrává přímo v terénu, nebo tak učiní během jednoho týdne, kdy se dozví, jak to ve

společnosti opravdu funguje. Tento problém se týká i prvního kola přijímacího řízení, kdy je uchazečům tvrzeno, že budou uzavírat smlouvy jen u firemních zákazníků. O prodloužené pracovní době či nedělních setkáních zde také není ani zmínka.

Vedoucím pracovníkům a manažerům bych doporučovala při přijímacím pohovoru s uchazečem o zaměstnání zeptat se na jeho očekávání. Naslouchání jeho odpovědím může ukázat, jak se kandidát o zaměstnání dokáže přizpůsobit pracovnímu místu nebo společnosti. Pro podporu realistického popisu pracovního místa doporučuji provádět výstupní pohovory nebo rozdávat výstupní dotazníky, kde se společnost dozví důvody odchodů zaměstnanců. Analýzou odpovědí lze identifikovat, které skutečnosti byly při přijímání zatajeny, přibarveny, nesplněny nebo špatně pochopeny. Tyto oblasti je poté nutné v přijímacím pohovoru otevřeně s uchazečem probrat. Další radou pro společnost je upravit informace v inzerátech, protože mnoho uchazečů se do společnosti hlásí právě díky zajímavému inzerátu, jakmile zjistí, že informace nejsou zcela pravdivé, opouští společnost. Na společnost se tím vrhá špatné světlo, a také vynakládá zbytečné náklady, které jsou spojené s přijímacím řízením pro uchazeče, kteří o takovou práci ani nestojí. Možností by mohlo být také najmutí personální agentury, která by se o celý průběh přijímacího řízení postarala za společnost.

C) MOTIVOVAT ZAMĚSTNANCE

Vedoucí pracovníci se soustřeďují na své úkoly a zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců. A to často tak dlouho, až morálka zaměstnanců poklesne, či někteří z nich odejdou. Mnozí z nadřízených pracovníků chápou dobrou práci jako samozřejmost a podceňují úlohu nefinanční motivace. Roli zde hraje i psychologická smlouva. Lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Většina zaměstnanců ocení uznání za dobře odvedenou práci a respekt, vykonávání smysluplné práce a být na ni, na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý.

Právě z těchto důvodů by měli nadřízení pracovníci zaměstnancům ve své skupině projevovat uznání za dobře splněný úkol. Nefinanční motivace je ve srovnání s finanční podstatně levnější. Penězi ji nelze plně vykompenzovat. Pochvala by měla být vždy osobní (je účinnější než pochvala skupinová), měla by přicházet ve chvíli návratu z teritoria poté, co si ji zaměstnanec zaslouží.

ZLEPŠIT KOMUNIKACI

Nadřízení pracovníci by se měli snažit komunikovat se zaměstnanci častěji. A to nejen tehdy, když jim nadřízený pracovník sděluje pracovní záležitosti. Zaměstnancům by měl být ponechán prostor, kdy mohou vyjádřit své názory a připomínky. Možností může být také zřízení schránky, kde by zaměstnanci mohli anonymně vhadzovat své připomínky a návrhy. Tato schránka by se např. jednou týdně vybírala a každé pondělí by se o návrzích a připomínkách kolektivně diskutovalo.

D) FINANČNÍ OHODNOCENÍ

Hlavní nevýhoda je zde spatřována v práci na živnostenský list. Kdy si zaměstnanci musejí sami platit zdravotní a sociální pojištění. Rovněž není zaměstnancům proplácena nafta či benzin, ani telefonní hovory související s výkonem práce. Zaměstnanci dostávají peníze ve společnosti každý den večer po příchodu z teritoria. Peníze dostávají vždy za předchozí den. Výše vyplacených peněz může za den činit i 150 Kč, ale také např. 1 500 Kč. Tato výše se odvíjí od počtu prodaných smluv. Pokud se zaměstnanci dlouhodobě nedaří a jeho výdělek je nedostačující jeho potřebám, opouští společnost.

Společnosti bych doporučovala nabídnout zaměstnancům kromě práce na živnostenský list, také fixní plat. Zaměstnance z velké části odradí počáteční nezdary, kdy příjmy některých z nich jsou velmi mizerné, a pokud takový zaměstnanec nebydlí u rodičů, kteří jej zpočátku finančně podporují, tak se nemá šanci uživit jen z provizí a proto společnost opouští. Společnost sice ve svých inzerátech a brožurách možnost fixního platu nabízí, ale např. v ostravské a olomoucké pobočce tento fixní plat má pouze jeden zaměstnanec. Výše tohoto fixního platu by nemusela být nějak závažná. Navrhovala bych 10 000 Kč + provize z prodeje, které by se odvíjely od šikovnosti daného prodávajícího. Tyto provize by byly nižší než u práce na ŽL a vypláceny až od určitého počtu prodaných smluv. Myslím si, že tato možnost práce za fixní plat by podstatně snížila odchody zaměstnanců.

E) PRACOVNÍ DOBA

Pracovní doba byla zmiňována jako nejčastější důvod odchodů zaměstnanců ze společnosti. Zaměstnanci musejí být ve firmě ráno v 6:30. Každé ráno se rozdělují týmy, plánuje se den týmu (místo prodeje, počet uzavřených smluv pro každého

zaměstnance), probíhají ranní školení, a také navození atmosféry ve formě her. Kolem osmé hodiny ranní jednotlivé týmy odjíždějí na místa prodeje. Zaměstnanci končí s prodejem v teritoriu přibližně v 18:30. Poté se vydávají zpět do kanceláře, kde nadřízený pracovník zpětně hodnotí celý prodejní den jednotlivých členů týmu, plánuje se další den a vyplácí se provize. Zaměstnanci společnost opouštějí přibližně kolem 19:30. Někdy se stává, že zaměstnanci bývají v teritoriu i déle, a to v případě, že je prodán nízký počet smluv. Zaměstnanci poté opouštějí společnost později. Zmiňovány také byly nedělní střetnutí zaměstnanců (od lídrů až po manažery), které narušují osobní volno těchto zaměstnanců.

Řešení bych viděla především v úpravě pracovní doby. Společnost by měla pevně stanovit (ať je prodán jakýkoliv počet smluv) dobu, kdy se zaměstnanci budou vracet zpět do společnosti. Navrhovala bych ukončit prodej v 17:00. Návrat do kanceláře, hodnocení celého dne, plánování následujícího dne a výplata provizí by měla být provedena tak, aby zaměstnanci nejpozději v 18:30 opustili společnost.

Rovněž by stálo za uvažování přesunout nedělní střetnutí na pondělní ráno. Zaměstnanci musí být každý den ráno ve společnosti od 6:30 do 8:00 za tuto dobu lze toto střetnutí realizovat.

6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců a zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců podle věcného hlediska, kde jsem se převážně zajímala o průběh přijímacího řízení a formulaci nabídky zaměstnání. Také jsem provedla studii a zhodnotila stanoviska a postoje stávajících i někdejších zaměstnanců společnosti d2d CZ s.r.o. pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů. Rovněž jsem se pokusila objasnit nejčastější důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti a ekonomickou analýzou zaměřenou na odchody zaměstnanců jsem vyčíslila míru fluktuace zaměstnanců.

V teoretické části jsem se zabývala procesem a jednotlivými metodami získávání a výběru zaměstnanců. Značnou pasáž zde tvořila teoretická východiska, týkající se fluktuace zaměstnanců a následná metodologie výzkumu, která sloužila pro praktickou část mé práce.

V úvodu praktické části jsem představila organizaci a poté zhodnotila proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Pro získání potřebných informací k mé práci, jsem zvolila metodu polostandardizovaného rozhovoru s někdejšími zaměstnanci společnosti, a také jsem prováděla dotazníkové šetření se stávajícími zaměstnanci společnosti.

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila na metody získávání zaměstnanců a formu výběrového řízení, dále pak na pracovní dobu, spokojenost s prací a finančním ohodnocením, důvody odchodů zaměstnanců, hlavní nevýhody práce, řešení problémů, a také na mezilidské vztahy na pracovišti. Z 30-ti dotazníků jsem obdržela 20 zpět vyplněných. Dotazovaní zaměstnanci společnosti vyjádřili spokojenost s formou výběrového řízení a s dostatkem informací v inzerátech. Z výsledků průzkumu je rovněž patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovní dobou, financemi, s uznáním za dobře odvedenou práci, a také s komunikací s nadřízenými pracovníky. Ve společnosti také panuje rivalita mezi členy týmu.

Ve své práci jsem se pokusila zformulovat vlastní doporučení pro management organizace. Tato doporučení jsem rozdělila do pěti bodů tak, aby každé doporučení korespondovalo s problémy, které jsem rovněž rozvrhla do pěti bodů. Návrhy se především týkaly úpravy pracovní doby, změny finančního ohodnocení, zavedení výstupního pohovoru, zřízení schránky připomínek, personálního auditu a také jsem zdůraznila úlohu nefinanční motivace.

Přínos své diplomové práce spatřuji v tom, že manažeři jednotlivých poboček společnosti d2d CZ s.r.o., mají příležitost se seznámit s názory a postoji svých pracovníků a pomocí nich, mohou usilovat o nápravu nebo alespoň projednání zjištěných skutečností, které pracovníci považují za neuspokojivé.

Myslím si, že přinejmenším některé poznatky uvedené v mé práci z oblasti fluktuace zaměstnanců budou pro společnost přínosné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

[1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[2] BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. *Human Ressource Management - A contemporary perspective*. 2. vyd. London: Pitman Publishing, 1997. 797 s. ISBN 0-273-62230-7.

[3] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

[5] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 1999. 314 s. ISBN 80-7226-161-4.

[6] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Ostrava: Akamdemie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

[7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[8] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000. 400s. ISBN 80-86131-25-4.

[9] MARCHINGTON, M.; WILKINSON, A. *Human Resource Management at work: People Management and Development*. 3. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 496 s. ISBN 1-84398-062-2.

[10] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3 .

[11] PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 231 s. ISBN 978-80-86946-74-0.

[12] SEQUENSOVÁ, H.; HEP, R.; RATISLAV, P.; LETÁK, J. *Lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Question Marks. 2005. 218 s. ISBN 978-80-239-5053-3

[13] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300s. ISBN 80-86395-46-4.

[14] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Firemní publikace

[15] Firemní příručka - d2d CZ s.r.o.

[16] Vnitropodnikové materiály – d2d CZ s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BEE	Bohemie Energy Entity
d2d	door to door
HPP	hlavní pracovní poměr
IČO	identifikační číslo organizace
R	Reprezentant
RT	Re-Training
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ŽL	živnostenský list

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

.....
Simona Belková

Adresa trvalého pobytu:

A. Poledníka 5/3, 700 30 Ostrava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Rozhovor s bývalým zaměstnancem společnosti d2d CZ s.r.o.

Příloha č. 2 - Dotazník